

<b>FORORD .....</b>	<b>1</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>3</b>
<b>ET BLIK FOR VÆRDIFULDE RESSOURCER .....</b>	<b>7</b>
Perspektiver på menneskelige ressourcer .....	8
Motivation bag specialet .....	10
Præsentation af samarbejdspartner .....	11
Problemformulering .....	13
<b>METODOLOGISKE REFLEKSIONER .....</b>	<b>15</b>
<b>TEORETISK METODE.....</b>	<b>25</b>
Forforståelse af kommunikation og grupper .....	25
Teoretisk metode til kommunikationsteori .....	27
Teoretisk metode til gruppeteori.....	29
<b>KOMMUNIKATIONSTEORI .....</b>	<b>33</b>
Filosofisk og teoretisk baggrund .....	33
Syn på kommunikation .....	37
Kategorisering og forandring .....	40
Tre typer af kommunikation .....	41
En kompleks meningsdannelse.....	45
Nexting.....	46
Syn på kontekst.....	47
Reflekterende perspektiv .....	49
<b>GRUPPETEORI .....</b>	<b>57</b>
Yale School of Organization and Management .....	57
Leroy Wells.....	58
De fem niveauer .....	58
Clayton Alderfer .....	60
Et intergruppe teoretisk perspektiv.....	61
Embeddedness.....	67
Multiple gruppemedlemskaber og repræsentativitet.....	68
Et reflekterende perspektiv .....	70
<b>TEORETISK DISKUSSION .....</b>	<b>75</b>

Teoriernes videnskabsteoretiske udgangspunkt .....	76
Teoretiske forskelle .....	78
Den teoretiske sammentænkning .....	80
Gruppen som kontekst.....	80
Kommunikation i grupper .....	83
Menneskelige ressourcer .....	88
Delkonklusion .....	95
<b>EMPIRISK METODE .....</b>	<b>111</b>
Kontakten til lægegruppen etableres.....	112
Empiriindsamlingsmetoder.....	114
Videoobservation .....	115
Spørgeskema.....	121
Gruppeinterview.....	122
<b>EMPIRISK ANALYSE .....</b>	<b>127</b>
Lægegruppeanalyse.....	127
Lægegruppemedlemskab .....	128
Lægegruppe- og subgruppeanalyse .....	131
Suprasystemanalyse.....	142
Kommunikationsanalyse.....	149
Analysemetode .....	149
Analyse af 1. sekvens .....	153
Analyse af 2. sekvens .....	167
Analyse af 3. sekvens .....	180
Delkonklusion .....	187
<b>KONKLUSION .....</b>	<b>203</b>
<b>LITTERATUR .....</b>	<b>209</b>

## Forord

---

Med *Et blik for værdifulde ressourcer* vil vi benytte forordet til at takke vores vejleder, Marianne Kristiansen, som med blik for vores ressourcer har medvirket til at inspirere os og give os ny energi gennem faglig og konstruktiv vejledning. Ydermere vil vi takke vores samarbejdspartner, en lægegruppe fra Aalborg Sygehus og vores kontaktperson, fordi de lod os få et indblik i deres verden og værdifulde ressourcer.

---

Susanne Hoffmann Pedersen

---

Helle Guldager Aaskoven

10.semester. Interpersonel organisationskommunikation.

Vejleder: Marianne Kristiansen

Dette speciale består af cirka 192 normalsider á 2400 tegn inkl. mellemrum.



## Abstract

---

In the thesis we examine and reflect on the question of why an understanding of communication in groups can be interesting in relation to an optimised utilisation of human resources. The interest is based on the assumption that communication in groups can be a contributing factor in creating both possibilities and limitations for the utilisation of potential human resources.

From a theoretical question we examine if we, by joining John Stewart's communication theory and Clayton Alderfers group theory, can comprehend how human resources find expression at, according to Leroy Wells, the interpersonal level. Based on the conjunction we define a given group as complex by virtue of inter-group relations, with significantly interdependent relations and influence among the group and between groups. A given group can be perceived as embedded in one or more suprasystems and has, by virtue of the group members' multiple group memberships, embedded subgroups, including identity groups and organisational groups as hierarchical-groups and task-groups. Furthermore, we understand a group as complex and dynamic from the viewpoint of a focus on communication, understood as meaning-making taking place in an interdependent transaction between group members. The creation of meaning depends on the representatives compared with the groups member's multiple group memberships, as well as expectations from oneself and others.

Through the thesis we develop an understanding of human resources. Inspired by Edith Penrose and Human Resource Management our point of departure is the assumption that human resources can be considered to be an expression of experiences, knowledge, competences and qualifications. In the theoretical conjunction

we develop a concept of potential human resources using Stewart's concept of personal, social and cultural experiences and Alderfer's concept of multiple-group memberships. The resources are potential, since it is not given that group members represent all their multiple-group memberships through communication. We assume that how and which human resources can be expressed in the communication between group members depends on representatives, expectations, context, subject and type of communication.

In preparation for examining the applicability of the theory, as well as obtaining both a theoretically and empirically based understanding we collaborate with a group of doctors from Aalborg Sygehus. In this context we examine how communication at the interpersonal level during the morning conferences influences the use of human resources in the group of doctors. In the empirical analysis we deduce that the group of doctors applies social communication during the morning conferences, where representatives of the group members primarily relate to their multiple group memberships of hierarchical groups and task groups. Through the empirical analysis we develop the understanding that the use of human resources in the group of doctors can be said to depend on how the group members express and use each other's resources at the interpersonal level, where representatives, nexting, type of communication, subject and the group as a context influence the process. Furthermore, the empirical analysis contributes to developing our understanding of human resources, since we believe it is possible to concretise the concept further in relation to the function and content of the group membership and the competences and experiences related to the group membership.

An understanding of communication in groups can be interesting in relation to an optimised use of human resources, because this understanding can help illustrate that an optimised use is not a simple process, but rather a complex interdependent process. The type of communication, representatives, and the subject of communication can be seen as an interdependent relation, whose constellation affects the use of resources. It is not a question of one relation being more important than another, but equal importance among the relations. Furthermore, we believe that the group-as-a-context should be taken into consideration in connection with intergroup relations as well as norms and expectations of the tasks and goals of the group, plus the preferred representatives of the group members. With a comprehension of communication as both forming identity and making meaning, we also believe it can depend on the communication of the group members; whether they restrict or encourage an optimised use of human resources in the group, and

whether the use of resources is meaningful in relation to the identity, tasks and goals of the group.





## Et blik for værdifulde ressourcer

---

Hvordan kan vi begribe kommunikation i grupper? Hvorfor kan en forståelse for kommunikation i grupper være interessant i forhold til en optimeret anvendelse af menneskelige ressourcer?

Sådan møder vi hinanden. Klar til at rejse ud for at søge indsigt i to for os betydningsfulde teoretiske spørgsmål. Med blik for værdifulde menneskelige ressourcer tager vi sammen af sted på en rejse ud i et univers, hvor begreber som kommunikation, grupper og menneskelige ressourcer er de stjerner, vi navigerer efter. Vi rejser ud til hver af stjernerne og udforsker dem for derefter at drage længere ud i universet for at se, hvilket stjernebillede de tre stjerner tilsammen danner. Men hvad har skabt interessen for rejsen og hvorfor?

Vi ser det som interessant at undersøge, hvordan vi kan begribe kommunikation i grupper, da vi har en antagelse om, at kommunikation i grupper kan medvirke til at skabe både muligheder og begrænsninger for anvendelsen af potentielle menneskelige ressourcer<sup>1</sup>. Vores interesse er afledt af en hypotese om, at kommunikationen i en gruppe kan have en værdifuld betydning for kvaliteten af en gruppes opgaveløsning, samarbejde og mål, hvor gruppen anvender givne menneskelige ressourcer. Som udgangspunkt har vi et resourceorienteret perspektiv på ressourcer, men kan forskellige menneskelige ressourcer også være kilde til interessekonflikter i grupper? Er anvendelsen af menneskelige ressourcer i grupper forbundet

---

<sup>1</sup> På nuværende tidspunkt bruger vi begrebet om gruppen, som udtryk for grupper i en professionel organisatorisk kontekst. I kapitel 5 vil vi udrede for vores tilgang til gruppebegreber gennem Clayton Alderfers komplekse forståelse af grupper.

med en dobbelthed mellem udvikling og konflikter? Kan vi med et fokus på kommunikation i grupper få indsigt i nogle af disse spørgsmål?

## Perspektiver på menneskelige ressourcer

Vi har med vores interesse for menneskelige ressourcer orienteret os i forskellige teoretiske tilgange til ressourcebegrebet for at indkredse vores tilgang til begrebet. I vores undersøgelse af ressourcebegrebet har vi set andre præsentere økonomen Edith Penrose (1995), som personen der introducerer det ressourcebaserede syn på virksomheden [Drejer & Riis, 2000] [Rugman & Verbeke, 2002]<sup>2</sup>. Hendes teori omhandler muligheder for vækst i organisationer, hvor organisationer begribes som en samling af produktive ressourcer [Penrose, 1995, s. 24]. Penrose arbejder med forskellige typer af ressourcer i organisationen, hvor hun blandt andre nævner fysiske ressourcer (bygninger, teknologi, materialer), menneskelige (typer af arbejdskraft) og økonomiske ressourcer (penge). På et generelt plan definerer Penrose ressourcer således:

A resource, then, can be viewed as a bundle of possible services  
[Penrose, 1995, s. 67]

I citatet beskrives ressourcer som et bundt af mulige eller potentielle ydelser. Når vi forholder denne definition til menneskelige ressourcer, er det vores tolkning, at Penrose forstår det enkelte menneske som en ressource med flere potentielle ydelser. Nøjagtig hvor mange typer af ressourcer, Penrose arbejder med, fremgår ikke eksplicit i vores kilder, men hun beskriver, at der er mange kategorier og underkategorier af ressourcer [Penrose, 1995, s. 74]. I forhold til Penroses arbejde med ressourcer i organisationer kan vi sige, at vi med fokus på menneskelige ressourcer overordnet arbejder med én type af ressourcer i organisationer.

At tale om medarbejderen som kilde til værdifulde ressourcer i organisationer, og hvordan organisationer kan skabe en optimeret anvendelse af menneskelige ressourcer, er centrale tanker indenfor ledelsesstrategien Human Resource Management<sup>3</sup>. Vi tænkte derfor, at vi gennem denne tilgang [Bonner, Lund og Meldgaard,

---

<sup>2</sup> I forordet skriver Penrose (1995), at hun ser begrebet om organisationen som værende nært beslægtet med begrebet om firmaet, som hun benyttede i den første udgave af *The theory of the growth of the firm* (1959). På baggrund heraf har vi i det efterfølgende valgt at benytte organisationen som en oversættelse af Penroses begreb om *the firm*.

<sup>3</sup> HRM opstod som begreb i midten af firserne. I Bonner, Lund & Meldgaard [2000, s. 49] beskrives HRM som: "HRM beskæftiger sig med ledelsen af virksomhedens menneskeressourcer og bruges som et bredt begreb til at definere et integreret samspil mellem person, job og organisation. HRM betragter de menneskelige ressourcer som strategiske ressourcer og tilstræber en optimering af den enkeltes arbejdspræstation ved løbende og langsigtet udvikling af personens kompetencer og engagement. HRM har derfor til formål at sikre samspillet

2000], [Larsen, 2000], [Krogager, 2001] kunne finde en definition på menneskelige ressourcer, og hvordan kommer de til udtryk. Vi har imidlertid ikke fundet eksplícitte definitioner, hvilket vi anser, kan hænge sammen med, at der i denne tilgang er fokus på strategi og ledelse - altså håndtering og udvikling af ressourcerne. En organisationsudviklingsmetode i forlængelse af HRM er Diversity Management (Mangfoldighedsledelse), der har fokus på menneskelige forskelligheder som en ressource. Diversity Management beskrives som en visionær ledelsesstrategi med fokus på den positive effekt af anvendelsen af menneskelige forskelligheder. Antagelsen er, at mennesket er organisationens vigtigste ressource, og visionen er, at en anerkendelse af hinandens unikke ressourcer kan skabe læring, innovation og effektivitet [Thomas & Ely, 2002, s. 34.].

Edith Penrose, HRM og Diversity Management anser vi for at være økonomiske, strategiske og ledelsesmæssige perspektiver på menneskelige ressourcer, hvor fokus er på den værdi, der kan være for organisationen i at anvende de menneskelige ressourcer. Vi anser også menneskelige ressourcer for værdifulde, men vores tilgang er anderledes, da vi er interesseret i at få en forståelse for, hvad menneskelige ressourcer i grupper er, samt hvilken sammenhæng der kan være mellem en gruppes kommunikation og anvendelsen af menneskelige ressourcer i gruppen? Vi ser, at vi med dette fokus også giver udtryk for vores faglighed som kommende Cand. Mag i Kommunikation, hvor et fokus på strategi og ledelse vil være en mere oplagt tilgang for Cand. Merc. kandidater. Vi vurderer endvidere, at en indsigt i, hvad ressourcer er, og hvordan de kommer til udtryk i en gruppe som kontekst, er central, førend anvendelsen af dem kan målrettes samt optimeres gennem strategi og ledelse.

Som ovenstående korte udredninger har skitseret, har vi i vores litteratursøgning erhvervet en viden omkring, at ressourcer både kan være ikke-menneskelige og menneskelige. På et overordnet plan ser vi menneskelige ressourcer som erfaringer, viden, kompetencer og kvalifikationer - et perspektiv vi vil konkretisere og videreudvikle fortløbende i specialet. På nuværende tidspunkt vil vi starte med at eksplicitere, at vi arbejder med menneskelige ressourcer i organisationens grupper. Det vil sige, at vi har fokus på menneskelige ressourcer i forhold til gruppemedlemmer af en gruppe og ikke på individets menneskelige ressourcer.

---

*mellem såvel organisationens overlevelse på længere sigt som medarbejderens værdi på både det interne og eksterne arbejdsmarked". De refererer her også til Henrik Holt Larsens definition fra HRM 96 – Human Resource Management i europæisk perspektiv: "HRM ser individuel udvikling samt job-, organisations- og strategiudvikling som gensidig supplerende og understøttende indsatsområde i bestræbelserne på at udvikle organisationen og dennes medlemmer".*

## Motivation bag specialet

Specialets fokus har vi fundet gennem teoretiske og praktiske refleksioner over vores kandidatuddannelse, herunder vores praktikforløb på 8. semester. På kandidatoverbygningen har vi begge gennem kurser og projekter fokuseret på interpersonel organisationskommunikation, hvor vi overordnet har arbejdet med forskellige teorier om kommunikation, grupper og organisationer. Både i vores teoretiske og praktiske arbejde med forskellige typer af kommunikation har vi overvejende haft fokus på interpersonel kommunikation, forstået som ansigt-til-ansigt samtaler mellem to og flere personer og ikke specifikt om gruppen som kontekst for kommunikation<sup>4</sup>. Vi har som medlemmer af projektgrupper på universitetet og arbejdsgrupper i vores praktikforløb oplevet, at det er svært at forklare, hvad der påvirker kommunikationen i grupper. Vi har i fællesskab reflekteret over, hvorfor nogle møder og samtaler i grupper giver anledning til frustration, mens andre giver motivationen og arbejdslysten et løft. Disse oplevelser har ført til refleksioner over, hvordan vi kan begribe kommunikation i grupper, og om der kan være en sammenhæng mellem kommunikation samt anvendelse af menneskelige ressourcer i grupper? Endeligt var det i kraft af vores 9. semester opgaver, hvor vi henholdsvis undersøgte ledelsesstrategien Diversity Management og konflikter i grupper, at vi fandt vores fokus. Umiddelbart to forskellige opgaver, men hvor vi fandt et fælles tredje i en diskussion om, hvilke forhold der kan fremme og hæmme anvendelsen af menneskelige ressourcer i grupper? Vi kunne se, at der er mange perspektiver i det at tale om ressourceanvendelse i grupper, så det ikke blot fremstår som et spørgsmål om en simpel "tappemetafor", men om mere komplekse forhold som betydningen af kommunikationen mellem gruppens medlemmer, erfaringer, kultur og normer.

Ovenstående er udtryk for de centrale refleksioner, der har ført os frem til dette speciale. Et speciale, vi blandt andet ønsker, skal medvirke til at udvikle vores teoretiske begrebsapparat. Vi har på kandidatuddannelsen fået præsenteret forskellige tilgange til gruppebegrebet. Imidlertid har en kobling mellem interpersonel kommunikation og grupper været fraværende, hvilket har medvirket til at skabe en "rejselyst". Vi har kendskab til komponenterne, og vi skal nu finde sammenhænge og helheden i et teoretisk univers om kommunikation, grupper, organisationer og menneskelige ressourcer.

---

<sup>4</sup>"Vi forstår interpersonel kommunikation som ansigt til ansigt kommunikation mellem to eller flere mennesker, som er i direkte kontakt med hinanden, og som producerer og udveksler betydning" [Alrø & Kristiansen, 1997, s. 11].

## Præsentation af samarbejdspartner

Vi efterspørger i dette speciale en forståelse for kommunikation i grupper og menneskelige ressourcer – en forståelse vi vil søge gennem en teoretisk undersøgelse, hvis antagelser, hypoteser og spørgsmål vi vil arbejde videre med i en empirisk analyse.

Til specialets empiriske del har vi samarbejdet med en lægegruppe fra Aalborg Sygehus<sup>5</sup>. Vi tog initiativ til samarbejdet på baggrund af specialets fokus samt ud fra en nysgerrighed efter at få indsigt i en faggruppe, som ofte er til offentlig debat, aktuelt i forhold til for eksempel lægemangel, utilsigtede hændelser og lægekommunikation etc. En offentlig debat, vi ser, er præget af problemer og begrænsninger, men hvor vores nysgerrighed er i forhold til ressourcer og muligheder<sup>6</sup>. Gad vide hvad der kendetegner kommunikationen i en lægegruppe, og hvilke menneskelige ressourcer der anvendes i en lægegruppe. Hvorfor kan en forståelse for en lægegruppes kommunikation i forhold til en optimeret anvendelse af menneskelige ressourcer være interessant? I samme åndedrag har vi et kritisk blik, for hvad kan siges at begrænse anvendelsen af menneskelige ressourcer i en lægegruppe?

Følgende citat om lægekulturen, fra et temanummer om lægekultur, kollegialitet og arbejdsglæde fra Lægekredsforeningen for Roskilde Amt, har været med til at skærpe vores opmærksomhed mod lægegrupper:

Allerede som student begynder indlæringen af lægerollen fra den etablerede del af standen. Ak og ve for den student, der får sig sat på overlægens plads på førstedagen af et nyt klinisk kursus! Studenten lærer hurtigt, at systemet er hierarkisk opbygget, og at der er faste pladser og et fast tilhørsforhold både bogstaveligt og i overført betydning – indenfor vagtlagene. Den viden tager studenten med sig til senere brug, og der bliver ikke – i al fald kun sjældent – stillet spørgsmålstegn ved, at det er sådan [Madsen, 2003, s. 6].

Ovenstående citat beskriver, at der i en lægegruppe er kulturer og normer blandt lægerne, og at der er faste tilhørsforhold og hierarkier, men hvordan kan dette

---

<sup>5</sup> Samarbejdet er fortroligt, hvorfor vi har anonymiseret afdelingens navn, kontaktpersonens navn, lægegruppemedlemmernes navne, patientnavne, samarbejdspartnere og medicinske udtryk. Vi kan her henvise til kapitel 7, hvor vi redegør yderligere for samarbejdets karakter. Det empiriske materiale forefindes i specialets bilagsmappe, der er underlagt fortrolighed.

<sup>6</sup> "Lægemangel vil fortsætte i 15 år" [Gram, 2003], "Lægemangel – eller mangel hos læger?" [Max-Christensen, 2003], "Læger indberetter fejl" [Løwendahl, 2004], "Har du kysset din han-elefant i dag?" [Larsen, 2003] og "Ned på jorden – ind på afdelingen" [Larsen, 2002].

påvirke en lægegruppes kommunikation og anvendelse af menneskelige ressourcer?

Ud fra ovenstående nysgerrighed og interesse indledte vi samarbejdet med lægegruppen fra Aalborg Sygehus, hvor vi i samarbejde med vores kontaktperson valgte at videoobservere fire morgenkonferencer. Valget af denne kommunikationssituation var oplagt i forhold til vores fokus på kommunikation i grupper, da lægerne her mødes som samlet gruppe. Det er dette empiriske datamateriale, der er det primære udgangspunkt i specialets empiriske del.

## Problemformulering

Vi har på baggrund af ovenstående refleksioner formuleret følgende problemformulering:

Hvorfor kan en forståelse for kommunikation i grupper være interessant i forhold til en optimeret anvendelse af menneskelige ressourcer?

Vi har formuleret problemformuleringen ud fra et *"hvorfor"*, som udtrykker, at vi efterspørger en forståelse, og samtidig udtrykker vi med *"optimeret"* en udviklingsinteresse. I specialet har vi ikke et metodisk fokus, hvilket betyder, at vi ikke vil udvikle metoder til ressourceanvendelse. Vi søger en forståelse for, hvorfor et fokus på kommunikation kan være interessant, hvis der er en interesse for at skabe en optimeret anvendelse af en gruppes menneskelige ressourcer.

Vi vil besvare problemformuleringen gennem en teoretisk undersøgelse og empirisk analyse. Specialet er således todelt med henholdsvis et teoretisk og et empirisk spørgsmål. Vi udvikler indledningsvist en teoretisk forståelsesramme om kommunikation i grupper og menneskelige ressourcer ud fra følgende teoretiske spørgsmål:

Kan vi ud fra en sammentænkning af John Stewarts kommunikationsteori og Clayton Alderfers gruppeteori begribe, hvordan menneskelige ressourcer kan komme til udtryk på det ifølge Leroy Wells interpersonelle niveau?

På baggrund af en teoretisk undersøgelse foretager herefter en empirisk analyse med henblik på at omsætte teorien til praksis og afprøve teoriens anvendelighed på det empiriske materiale. Vi arbejder i den empiriske analyse med spørgsmålet:

Hvilken betydning antager vi, at kommunikationen på det interpersonelle niveau i lægegruppen har for anvendelsen af menneskelige ressourcer?

Vi redegør i konklusionen på specialet, hvorfor vi teoretisk og empirisk har set, at en forståelse for kommunikation i grupper kan være interessant i forhold til en optimeret anvendelse af menneskelige ressourcer.





## Metodologiske refleksioner

---

Vi vil i det følgende redegøre for de metodologiske refleksioner, vi har gjort os i forhold til en besvarelse af problemformuleringen samt det teoretiske og det empiriske spørgsmål<sup>7</sup>. Vi introducerer i dette kapitel de tanker, fremgangsmåder og refleksioner, der samlet set danner fundamentet for vores specialearbejde. Vi ønsker i kapitlet at belyse arbejdsprocessen for derigennem at styrke vores egen forståelse samt give læseren et kendskab til de bagvedliggende metodologiske refleksioner.

Kapitlet er en vekslen mellem egne refleksioner og teoretiske betragtninger ud fra forskellige kilder. Vi har overordnet set en hermeneutisk tilgang til en besvarelse af problemformuleringen, og i den forbindelse anvender vi Collin & Køppe (1998) til en redegørelse af teoretiske begreber. Endvidere præsenterer vi her begreber fra Kristiansen & Bloch-Poulsen (2000, 2003) til at beskrive vores forståelse af, hvordan erkendelse skabes set i forhold til det videnskabelige arbejde<sup>8</sup>. Vi inddrager også begreber fra Kristiansen & Krogstrup (1999), der med udgangspunkt i deltagende observation som forskningsmetode blandt andet beskriver, hvordan forskeren kan arbejde hermeneutisk med teori og empiri. I indsamlingen af vores empiriske da-

---

<sup>7</sup> Vi arbejder med begrebet metodologi ud fra definition: *"Med begrebet metodologi refererer vi til et grundlæggende epistemologisk eller videnskabsteoretisk niveau, der blandt andet handler om forholdet mellem teori og empiri, hvordan man opnår gyldig viden, samt hvad videnskabelig viden i det hele taget er"* [Kristiansen og Krogstrup, 1999, s. 13].

<sup>8</sup> I efteråret 2003 afholdte Marianne Kristiansen og Jørgen Bloch-Poulsen på 9. semester, Kommunikation, AAU en workshop med titlen *"Videnskabsteoretiske problemer – systemets krav og forventninger"*, hvor de præsenterede deres videnskabsteoretiske tilgang, som de for eksempel arbejder med i Kristiansen & Bloch-Poulsen (2000). Når vi henviser til Kristiansen & Bloch-Poulsen (2003), så er det i forhold til det materiale, vi fik udleveret på workshoppen.

tamateriale har vi været inspireret af en fænomenologisk tilgang, og hvilken betydning denne tilgang har, vil vi redegøre for med inspiration fra Kristiansen & Krogstrup (1999).

Kapitlet består af fire afsnit, hvor vi indleder med at beskrive de overordnede metodologiske refleksioner, vi har gjort os i forhold til at arbejde med kommunikation, grupper og menneskelige ressourcer, samt hvordan vi forholder os til begreberne om reliabilitet, validitet og generaliserbarhed [Kvale, 2000]. I andet afsnit fokuserer vi på vores refleksioner i forhold til den teoretiske undersøgelse, og i tredje afsnit fokuserer vi på vores refleksioner i forhold til den empiriske analyse<sup>9</sup>. Kapitlet afspejler endvidere specialets opbygning, hvorfor vi også anser det for at være en læsevejledning.

## Meningsdannelse gennem fortolkning

Overordnet set anser vi, at vi er inspireret en hermeneutisk tilgang, idet vi efterspørger en forståelse for kommunikation i grupper med fokus på menneskelige ressourcer. Vi uddyber i det følgende, hvad vi forstår ved en hermeneutisk tilgang sat i forhold til specialet.

Hermeneutikken omhandler *fortolkning* og *forståelse*, og hvordan forskeren metodisk kan arbejde sig frem mod forståelse. I hermeneutikken forstås menneskelige handlinger, som for eksempel kommunikation, på samme måde som tekster, set ud fra det perspektiv, at der er en mening med menneskers handlinger, og de kan forklares ved, at meningen forstås [Collin & Køppe, 1998, s. 110]<sup>10</sup>. Den givne mening er ikke bestemt, men skabes gennem den individuelle fortolkning. Dermed ikke sagt, at der er lige så mange meninger, som der er fortolkere, da der kan siges at være fortolkningsfællesskaber med fælles normer [Collin & Køppe, 1998, s. 123]. For eksempel anser vi, at vi som specialepartnere udgør et fortolkningsfællesskab på baggrund af vores uddannelse og samarbejde om at udvikle en forståelse for et givent felt. Vi anser endvidere, at vi som enkeltpersoner kan trække på andre for-

---

<sup>9</sup> Kristiansen & Krogstrup [1999, s. 13] definerer metodebegrebet som udtryk for de mere praktiske fremgangsmåder i forhold til dataindsamling. Vi anvender også begrebet i forhold til, hvordan vi har udvalgt teorier i forhold til fokus og formål.

<sup>10</sup> Ordet "hermeneutik" er afledt af græsk og betyder "fortolke". Vi vil ikke redegøre for hermeneutikens historie, men på baggrund af Collin & Køppes (1998) udlægning er Friedrich Schleiermacher (f. d. 1768-1834) og Wilhelm Dilthey (f. d. 1833-1911) centrale figurer i en hermeneutik, der er bestemt af historismen som overordnet filosofi. I moderne hermeneutik, også kaldet den eksistentielle hermeneutik, er Martin Heidegger (f. d. 1889-1976), Hans Lipps (f. d. 1889-1941) og Hans Georg Gadamer (f. d. 1900-2002) centrale. Vi er i nærværende speciale overvejende inspireret af den eksistentielle hermeneutik, der anser, at mennesket ikke kun er iagttagende, men også er deltagende og involveret [Collin & Køppe, 1998, s. 118].

forståelser i vores tolkninger<sup>11</sup>. Med bevidstheden om, at vi er individuelle fortolkere, har vi set det som en styrke for vores speciale, at vi indgår et samarbejde, hvor vi har udnyttet de muligheder, vi har haft for at stille spørgsmål til hinandens forforståelser og derigennem reflektere over meningens beskaffenhed.

Et centralt analyseredskab indenfor hermeneutikken er den hermeneutiske cirkel eller spiral, hvilke illustrerer en fortolkningsproces mellem at forstå en teksts enkeltdele og at forstå teksten i sin helhed [Kristiansen & Krogstrup, 1998, s. 173]. Her kan tekstens enkeltdele for eksempel være sproglige elementer, hvor helheden er selve kommunikationen, samt den kontekst teksten indgår i eksempelvis en lægegruppe. Her kan vi således gå fra del til helhed og omvendt, indtil vi kan se en sammenhængende mening. Fortolkningsprocessen, som en cirkulær proces, er udtryk for, at det gennem en analyse af tekstens enkeltdele er muligt at fremsætte hypoteser om tekstens mening. Det vil sige, at der kan fremsættes en hypotese om teksten, som så efterfølgende kan efterprøves ved at se, om dens konsekvenser passer med tekstens øvrige dele [Collin & Køppe, 1998 s. 114ff]. Denne analysemetode, ser vi endvidere, kan være med til at synliggøre mulige subjektive fejlkilder i vores iagttagelser og refleksioner, når vi søger at finde den p.t. mest sammenhængende indsigt [Kristiansen & Bloch-Poulsen, 1997, s. 108]. Vi vil her kort anføre, at cirkelmetaforen efter vores mening er problematisk i en fortolkningsproces, da den udtrykker en form for uendelighed, for kan fortolkningsprocessen gå i ring? Vi ser spiralmetaforen i højere grad udtrykker en form for udvikling og bevægelse, der kan føre til nye perspektiver, da den ikke ender et bestemt sted. Med inspiration i denne metafor vil vi søge at begribe teoriernes enkelte dele som for eksempel definitioner og undersøge deres sammenhæng indenfor den enkelte teoris rammer. Herefter påbegynder vi en sammentænkning af de to forskellige teorier til en ny helhed i den teoretiske diskussion. I den empiriske analyse vil vi anvende redskabet, når vi analyserer og søger at begribe betydningen af kommunikationen for ressourceanvendelsen i lægegruppen. I specialets konklusion vil vi samle specialets enkeltdele og redegøre for den helhed, vi ser i forhold til specialets problemformulering. Vi anser, at vi med denne metodiske redegørelse har synliggjort, hvorledes vi vil analysere og fortolke, hvorfor vi ikke vil omtale den hermeneutiske spiral yderligere i specialet, men ser den som en metode vi fortløbende anvender.

---

<sup>11</sup> Begrebet for-forståelse stammer fra Heidegger – et begreb som Gadamer bygger videre på og siden udvikler begrebet forståelseshorisont [Collin & Køppe, 1998, s. 118f]. Vi anvender begrebet forforståelse i specialet til at udtrykke den forståelse, der ligger forud og kan være med til at påvirke en given fortolkning.

Opsummerende vil det sige, at den forståelse vi kan udlede af specialets undersøgelse skaber vi gennem analyse og fortolkning samt afprøvning af hypoteser. Udover at vi ser det som spændende og udviklende at arbejde empirisk, så er der også den videnskabelige bevæggrund for specialets empiriske del, at vi gennem en empirisk analyse vil afprøve de teoretiske hypoteser, vi fremsætter i den teoretiske undersøgelse. Dette gør vi for at undersøge, hvilke konsekvenser disse har for en forståelse af det empiriske materiale. Målet er dermed at undersøge, hvilken mening vi ud fra vores teoretiske forståelse kan udlede af det empiriske materiale med henblik på en besvarelse af specialets problemformulering. I den fortløbende fortolkningsproces betragter vi os selv som fortolkere, der er undervejs i en læringsproces, hvor vi vil være bevidste om at skabe en balance mellem indlevelse og distance i forhold til såvel teori som empiri. Vores intention med denne balance er, at vi vil være åbne overfor at indfange nye perspektiver gennem iagttagelse, refleksion, intuition og oplevelser for derigennem at se nye sammenhænge og ikke bekræfte egne antagelser uden at diskutere samt forholde os reflektivt til de givne antagelser<sup>12</sup>.

Ovenstående refleksioner, anser vi, for at være specialets videnskabsteoretiske fundament, som vi vil anvende kontinuerligt i specialet for at bevare fokus og til at skabe klarhed over metodiske valg, undersøgelsens forløb, overraskelser og betydningen af vores forforståelse. Vi anser, at vi på denne måde tilstræber at udvikle et *reflekterende jeg*, hvor vi vil forholde os observerende og reflekterende til vores undersøgelses metode og resultater [Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2003]. Specialet indeholder derfor løbende afsnit, der belyser nogle af de centrale overvejelser og refleksioner, vi har undervejs.

Vi har afledt af vejledning og egne refleksioner overvejet, hvordan vi opretholder en distance mellem de teoretiske udsagn og vores egne læsninger/forståelser af teorierne. I vores teoretiske undersøgelse oplevede vi at blive så optaget af teorierne, at vi ikke opretholdt distancen. Denne erkendelse var med til at skærpe vores opmærksomhed mod, at vi udfolder teorierne på deres præmisser, hvilket indebæ-

---

<sup>12</sup> Vi er her inspireret af Marianne Kristiansens begreb om *professionelt nærvær* (1993), som hun beskriver som en udbytterig måde at være til stede på: "*Professionelt nærvær handler om at kunne bruge iagttagelse, refleksion, følelse og intuition på en gang, og om at kunne pendle mellem indlevelse og distance*" [Alrø & Kristiansen, 1998, s. 192]. Vi anser, at dette begreb også kan være med til at beskrive, hvordan erkendelse kan skabes gennem fire forskellige erkendekanaler: iagttagelse, refleksion, følelse (oplevelse) og intuition. Det er en udlægning Kristiansen & Bloch-Poulsen (2003) også italesatte ved den førnævnte workshop, hvor de også beskrev, at de fire ikke kan stå alene, men kan anvendes til at problematisere hinanden. Vi er inspireret af denne udlægning både i vores teoretiske og empiriske arbejde, og vi vil være opmærksomme på, hvilken erkendekanal vi anvender i vores analyser og fortolkninger.

rer opretholdelsen af en distance. Det vil sige, at vi er bevidste om ikke at oversætte teorierne til egen begrebsverden således, at grænsen mellem deres og vores forståelse fremstår tydeligt. Ovenstående refleksioner kan beskrives som udtryk for selvreferentialitet i Kristiansen og Bloch-Poulsens definition:

(...) "at oversætte den anden til en selv, altså grundlæggende at reducere det ukendte og fremmede hos den anden til ens eget univers" [Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2000, s. 23].

Selv-referentielle tolkninger kan således opstå, hvis vi oversætter teoriernes mening til vores egen mening, hvori der er en risiko for, at teorien ikke bliver gengivet på egne præmisser. Vi vil også i den empiriske undersøgelse være opmærksom på selv-referentielle tolkninger ved at argumentere for vores tolkninger ud fra såvel iagttagelser, refleksioner og vores teoretiske forståelsesramme.

Vi vil med inspiration fra Kvale (2000) her kort redegøre for, hvordan vi forholder os til begreberne om generaliserbarhed, reliabilitet og validitet – begreber som vi vil anvende på et metodologisk niveau til at reflektere over specialets delkonklusioner og konklusion. Vi vil i såvel den teoretiske som empiriske delkonklusion forholde os til, om vores resultater kan generaliseres [Kvale, 2000, s. 227ff], og hvorvidt resultaterne kan anvendes i andre sammenhænge. Vi vil også være opmærksomme på specialets reliabilitet, altså undersøgelsesresultaternes konsistens, hvilket vi vil være gennem fortløbende refleksion og metodologiske overvejelser over til- og fravalg, så vi er bevidste om, hvordan undersøgelsen hænger sammen [Kvale, 2000, s. 231]. Vi vil endvidere tilstræbe validitet ved kontinuerligt at være opmærksomme på, om vi holder fokus og anvender vores metoder i forhold til specialets formål, samt argumenterer for de tolkninger, vi fremsætter.

Vi vil i det følgende afsnit redegøre for de metodiske refleksioner, der har været særligt betydningsfulde i den teoretiske undersøgelse.

## Refleksioner over den teoretiske undersøgelse

Formålet med specialets teoretiske spørgsmål er at undersøge, hvordan vi ud fra Stewart, Alderfer og Wells kan begribe kommunikation i grupper, og hvordan menneskelige ressourcer kan komme til udtryk<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> Vi vil henvise til kapitel 3, hvor vi i den teoretiske metode redegør yderligere for den teoretiske undersøgelse, herunder hvad der ligger bag vores teoretiske valg og fravalg.

Vi indleder med at undersøge de to teorier om henholdsvis kommunikation og grupper. Efter såvel kommunikationsteorien som gruppeteorien reflekterer vi i et *"Reflekterende perspektiv"* over de teoretiske redegørelser i forhold til specialets teoretiske spørgsmål og problemformulering. På den måde bliver teorien ikke blot refereret, men kontinuerligt behandlet og medreflekteret. I denne proces er målet at lære og erkende nye sammenhænge samt muligheder og ikke at bekræfte egne antagelser uden refleksion. Vi indleder herefter den teoretiske diskussion med at redegøre for teoriernes videnskabsteoretiske og teoretiske forskelle for at søge klarhed om, på hvilket grundlag vi kan foretage en sammentænkning. På baggrund af de teoretiske redegørelser og reflekterende perspektiver sammentænker vi i den teoretiske diskussion de to teorier og udvikler på baggrund af teoriernes centrale begreber en forståelse for kommunikation i grupper og menneskelige ressourcer. Vi holder os således ikke indenfor teoriernes egne rammer, men går i sammentænkningen ud over dem begge for at få en sammenhængende forståelse af kommunikation i grupper og menneskelige ressourcer.

I den teoretiske undersøgelse har vi valgt at konkretisere vores forståelse af teoriene med eksempler fra en sygehuskontekst. Vi anvender ikke eksempler fra det indsamlede empiriske materiale, men har konstrueret eksempler i forhold til en sygehuskontekst. Med denne fremgangsmåde har vi søgt at arbejde med kommunikation i grupper på såvel et generelt niveau samt i forhold til en specifik type af organisation. Vi vil udvikle den teoretiske forståelsesramme med blik for alle typer af grupper i organisatoriske kontekster, men har udvalgt eksempler i forhold til et dansk sygehus som den samfundsmæssige og organisatoriske kontekst. Vi har valgt at konstruere eksempler fra en sygehuskontekst, og ikke fra en eller flere organisatoriske kontekster, da vi har vurderet, at vi på denne måde kan forberede os selv og vores læser på at forholde teorien til en sygehuskontekst i den empiriske analyse.

Vi afslutter den teoretiske undersøgelse med en delkonklusion på det teoretiske spørgsmål og forholder herefter denne til specialets problemformulering, hvor vi fremsætter teoretiske antagelser, hypoteser og spørgsmål, som vi efterfølgende vil forholde til den empiriske analyse. I forlængelse af den teoretiske delkonklusion forholder vi os i et metateoretisk afsnit til vores teoretiske forståelsesramme, herunder teoriernes samspil, hvilke styrker og svagheder vi identificerer i forhold til den teoretiske undersøgelse, samt hvordan vi vurderer undersøgelsens reliabilitet, validitet og generaliserbarhed. Endelig diskuterer vi hvilke teoretiske skoler, vi anser, at kunne placere vores undersøgelse indenfor, og hvilke andre teorier der

kunne være interessante i forhold til vores fokus<sup>14</sup>. Med det metateoretiske afsnit ønsker vi at belyse, hvad vi kan anvende vores teoretiske forståelsesramme til og i den forbindelse også, hvad den ikke kan anvendes til.

## Refleksioner over den empiriske analyse

Formålet med den empiriske analyse er at undersøge, hvilken betydning kommunikationen har for anvendelsen af menneskelige ressourcer i lægegruppen. Vi anvender her den teoretiske forståelsesramme på et empirisk datamateriale til at anske teoriens anvendelighed i praksis. I den empiriske analyse undersøger vi således de antagelser, hypoteser og spørgsmål, som vi udleder af den teoretiske diskussion, men søger samtidig at indfange de nye perspektiver, som empirien måtte åbne op for<sup>15</sup>.

Den empiriske analyse består af en lægegruppeanalyse og en kommunikationsanalyse, hvor begge analyser er af hermeneutisk karakter. I analysen af lægegruppen fortolker vi på baggrund af forskellige delelementer omkring lægegruppen os frem til en sammenhængende indsigt i lægegruppen som kontekst, og hvilke potentielle menneskelige ressourcer, vi ser, der er i lægegruppen. Vi betragter overordnet set lægegruppeanalysen som en kontekstanalyse, som vi trækker på i den efterfølgende kommunikationsanalyse. Lægegruppeanalysen anvender vi blandt andet til at reflektere over, hvilken betydning konteksten har for kommunikationen og resourceanvendelsen. Formålet med den efterfølgende kommunikationsanalyse er at se, hvad der kendetegner lægegruppens kommunikation og i samspil med lægegruppeanalysen udlede, hvilken betydning kommunikationen har for anvendelsen af menneskelige ressourcer i lægegruppen.

I forbindelse med empiriindsamlingen har vi afholdt et gruppeinterview med et repræsentativt udsnit af lægegruppen. Vi anser, at denne metode er inspireret af en fænomenologisk forskningsmetode. Karakteristisk for den fænomenologiske tradition er, at der er en forståelse af, at virkeligheden er, som mennesker antager, at den er. Kristiansen & Krogstrup siger om den fænomenologiske forskers fokus i forhold til menneskers subjektive opfattelser:

Derfor, siger fænomenologien, bør forskeren ikke interessere for *sandhedsværdien* af menneskers subjektive opfattelser, men deres beskaffenhed og *meningsindhold* [Kristiansen & Krogstrup, 1999, s. 14].

---

<sup>14</sup> Vi redegør i kapitlets sidste afsnit for vores forståelse af begreberne reliabilitet, validitet og generaliserbarhed på baggrund af Kvale (2000).

<sup>15</sup> Vi vil i øvrigt henvise til kapitel 7, hvor vi i en empirisk metode redegør yderligere for valg og fravalg i forhold til specialets empiriske datamateriale og empiriindsamlingsmetoder.

Vi udleder af citatet, at fænomenologien søger at udrede menneskers subjektive opfattelser i forhold til deres beskaffenhed og meningsindhold. Uddybet handler den fænomenologiske tradition om at forstå, hvordan mennesker forstår verden, og hvordan forståelsen sætter sig igennem i deres handlinger og adfærd [Kristiansen & Krogstrup, 1999, s. 16].

Det er en central fænomenologisk pointe, at menneskers adfærd i høj grad fortæller noget om den måde, hvorpå de fortolker den omgivende verden [Kristiansen & Krogstrup, 1999, s. 16].

Vi valgte at afholde et gruppeinterview ud fra en bevidsthed om, at vi, som individuelle fortolkere og ikke-medlemmer af lægegruppen, ikke havde en forforståelse af deres kommunikation. Valget foretog vi ud fra en antagelse om, at vi i dialog med dem kunne komme tættere på en sammenhængende fortolkning i forhold til såvel egne erkendelser som deltagernes erkendelser. Med gruppeinterviewet har vi fået et datamateriale, som vi i den empiriske analyse kan anvende til at holde vores tolkninger op imod, hvorved vi kan forholde vores tolkninger til lægernes egne oplevelser. Vi inddrager således beskrivelser fra gruppeinterviewet til at bekræfte eller afkræfte de hypoteser og tolkninger, vi udleder af analyserne. I det omfang det er muligt, anvender vi dermed lægernes oplevelser i den empiriske analyse som enkeltdele, der kan være med til at skabe en sammenhængende indsigt i kommunikationens betydning for ressourceanvendelsen i lægegruppen<sup>16</sup>.

Vi afslutter den empiriske analyse med en delkonklusion på det empiriske spørgsmål og forholder den herefter til specialets problemformulering. Her stiller vi os lidt kritiske overfor, hvorfor ressourceanvendelsen er, som den er i lægegruppen, og hvorfor en forståelse for lægegruppens kommunikation i forhold til en optimeret anvendelse af menneskelige ressourcer kan være interessant? Afslutningsvist reflekterer vi over teoriens anvendelighed i praksis, herunder styrker og svagheder, samt hvordan vi vurderer undersøgelsens reliabilitet, validitet og generaliserbarhed.

I forbindelse med indsamlingen af det empiriske datamateriale og den empiriske analyse har vi anset det for en styrke, at vi har været to observatører, interviewere og fortolkere. Vi har i den empiriske undersøgelse været hinandens "øjenåbnere", idet vi har forholdt os kritiske og spørgende til hinandens iagttagelser samt tolkninger, hvilket har bidraget til værdifulde diskussioner, som har nuanceret vores

---

<sup>16</sup> Med "*I det omfang det er muligt*" mener vi, at det ikke er alle tolkninger, som vi kan underkaste denne "test", da lægerne under gruppeinterviewet ikke italesatte alle dele og situationer i forhold til sekvenserne.



forståelse. Med de kritiske perspektiver på såvel lægegruppens ressourceanvendelse samt egne tolkninger, søger vi at praktisere *det reflekterende jeg* for blandt at problematisere meninger, der tages for givet samt forholde os til de nye perspektiver, som analyserne bidrager med.



## Teoretisk metode

---

Vi indkredser med den teoretiske metode den del af specialet, der omhandler den teoretiske undersøgelse. Afsnittet har til formål at præsentere og argumentere for vores forforståelse af begreberne kommunikation og grupper, vores teorivalg, samt hvordan vi ønsker at besvare det teoretiske spørgsmål.

### Forforståelse af kommunikation og grupper

I vores undersøgelse af både kommunikations- og gruppebegrebet er vi til tider standset op og har reflekteret over, hvorfor det er relevant at definere disse to begreber. Imidlertid er vi af den opfattelse, at det netop er i den tavse viden og i de filosofiske refleksioner, at ophavet til ny viden skal findes. Med dette mener vi, at vi gennem en afklaring af vores forforståelse af specialets centrale begreber kan finde vores udgangspunkt og derfra kan udvikle vores forståelse af kommunikation i grupper. Vi ser denne afklaring som central, da vi med fem års studier har udviklet en forståelse, som påvirker vores måde at iagttage, analysere og fortolke kommunikation og grupper på.

### Kommunikation

Vores forforståelse af kommunikation udspringer fra vores kommunikationsuddannelse, hvor introduktionen til teoretiske antagelser om kommunikation overvejende er på baggrund af IPOK tilgangen. IPOK betegner to retninger, idet det for det første er en studieretning på kommunikationsoverbygningen med kurser om forskellige teoretiske tilgange til organisationsudvikling, konsulentroller, arbejdsgrupper, kommunikation, intervention og læring. For det andet står IPOK også for

interpersonel organisationskommunikation, hvilket er én teoretisk tilgang omhandlende forholdet mellem interpersonel kommunikation og organisation<sup>17</sup>:

Interpersonel organisationskommunikation definerer vi derfor her som ansigt-til-ansigt samtaler mellem organisationsmedlemmer i multiple kontekster, hvor samtaler og kontekster altid allerede er integreret [Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2000, s. 14].

Indenfor IPOK-tilgangen er der primært fokus på interpersonel kommunikation, som udtryk for tovejskommunikation, hvor kommunikatorerne interagerer i en samtale, såvel verbalt som nonverbalt, i en her og nu situation [Alrø & Kristiansen, 1997, s. 11f]. I den interpersonelle kommunikationssituation sker der en betydningsproduktion- og udveksling mellem to eller flere kommunikatorer, hvilket i vores fortolkning vidner om en fælles proces.

Ovenstående er en kortfattet beskrivelse af vores forforståelse af kommunikationsbegrebet, som vi i dette speciale vil søge at udvikle. Udvikle skal i denne sammenhæng forstås således, at vi med vores forforståelse in mente vil arbejde med en anden tilgang til kommunikation, hvor vi anser, at vi vil kunne styrke og udvikle vores forståelse af kommunikationsbegrebet. Vi kunne have valgt at arbejde videre med IPOK tilgangen, men vi ønsker at udvide vores teoretiske horisont og begrebsapparat med en teoretiker, som vi er blevet præsenteret for på kommunikationsstudiet, men som vi ikke tidligere har arbejdet koncentreret med.

## Grupper

I IPOK-tilgangen finder vi ikke en eksplicit forståelse og definition af grupper. Tilgangen arbejder med et begreb om multiple kontekster som en forståelse af organisationer, hvor der både bliver refereret til personlige og organisatoriske kontekster [Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2000, s.14 og s. 223]. Vi anser det som en mulighed, at dette begreb også kan indfange en forståelse af gruppen som kontekst, i og med at gruppen kan begribes som en af de multiple kontekster i organisationen. Men en decideret forståelse eller definition af grupper finder vi ikke i tilgangen.

Gennem en forelæsningsrække *Gruppeprocesser, proceskonsultation og intervention* i efteråret 2003 på Kommunikation, AAU er vi blevet introduceret til flere teoretiske tilgange til gruppebegrebet. Forelæsningsrækken bidrog til refleksioner over, hvad der kendetegner grupper i organisationer, og hvordan vi kan forstå grupper som

---

<sup>17</sup> Tilgangen er primært repræsenteret ved Alrø & Kristiansen (1997, 2002) og Kristiansen & Bloch-Poulsen (1997, 2000). IPOK finder overordnet set deres teoretiske inspiration hos interpersonel kommunikationsteori, organisationskommunikation, diskursanalyse, dialogteori, psykologi, antropologisk teori og hermeneutisk filosofi [Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2000, s. 13].

kontekster. Det var i den forbindelse, at vi blev opmærksomme på, at der ikke er et gruppebegreb i IPOK tilgangen, og der er mange forskellige tilgange afhængigt af om perspektivet på grupper er for eksempel sociologisk eller psykologisk. Endvidere blev vi optaget af, at et kommunikationsbegreb tilsyneladende ikke indgik i de forskellige perspektiver på grupper, hvilket medførte en interesse for koblingen mellem kommunikation og grupper.

### Kommunikation i grupper

I forhold til vores forforståelser har vi i de teoretiske tilgange ikke set en eksplicit kobling mellem kommunikation og grupper, hvilket har fået os til at efterspørge, hvorvidt og hvordan grupper (kontekster) og kommunikation påvirker hinanden. Vi vil i specialet søge at styrke vores forståelse af forholdet mellem kommunikation og grupper som kontekst. På denne baggrund vil vi undersøge, hvorfor en forståelse for kommunikation i grupper i forhold til en optimeret anvendelse af menneskelige ressourcer kan være interessant. Vi vil foretage denne undersøgelse gennem John Stewarts kommunikationsteori og Clayton Alderfers forståelse for gruppen.

### Teoretisk metode til kommunikationsteori

Vi har valgt at arbejde med John Stewarts forståelse af kommunikation ud fra hans egne beskrivelser (1993, 1995, 1996 & 2002).

Vi efterspørger en forståelse for kommunikation i grupper, og vi anvender Stewarts definition af kommunikation som en transaktionel meningsdannelse. Vi vil med et fokus på kommunikation som en transaktionel proces søge at få indsigt i, hvordan vi kan begribe kommunikation, og hvad der påvirker processen. Valget af Stewarts teori har vi foretaget ud fra en hypotese om, at kommunikation i grupper kan ses som en meningsdannelse, som kan påvirke, hvilke ressourcer der udtrykkes og anvendes. En hypotese vi vil undersøge nærmere.

Med valget af Stewarts teori er der også fravalg af andre tilgange til kommunikation, som for eksempel psykologiske tilgange, hvor der er fokus på psykologiske processer hos det enkelte individ eller i relationer, som vi for eksempel ser hos den humanistiske psykolog Carl Rogers – en teoretiker som for eksempel IPOK er inspireret af. Dette fravalg har vi foretaget på baggrund af, at vi vil arbejde med det, der er muligt at iagttage forstået som kommunikationen på det interpersonelle niveau. Hos Stewart er sproget udtryk for den artikulerede kontakt, hvor igennem meningen skabes. Han anerkender, at den enkelte også har indre refleksioner, der

opstår som følge af kontakten med andre, men vi kun kan få viden om dette, hvis det bliver sprogliggjort - verbalt som non-verbalt.

Stewart beskriver sin teori, som en teori der har fokus på, hvordan mennesker kan øge deres fleksibilitet til at fremme den interpersonelle kontakt i kommunikation [Stewart & Logan, 1993, s. 26]. Denne teori præsenterer han på baggrund af en konkret kommunikationsforståelse, og det er denne forståelse, vi anvender. Forståelsen præsenterer vi gennem en redegørelse for hans filosofiske og teoretiske baggrund, hvor vi også undersøger og anvender hans mere specifikke syn på begreberne sprog, kommunikation, kommunikatorer og kontekst. Særligt vil vi fokusere på hans begreber om kommunikation som en co-produktion, nexting, kommunikationstyper, erfaringer, metameddelelser og kontekst. Vi efterspørger, hvordan vi kan forstå kommunikation i grupper. Stewart har en kontekstforståelse i sin teori, men han italesætter ikke grupper og organisationer som kontekster, da fokus er på det processuelle i kommunikation. Vi anvender derfor kun hans kontekstbegreb på et overordnet niveau [Stewart & Logan, 1993, s. 4].

Stewart har en tredeling af kommunikationsbegrebet i forhold til kontaktens kvalitet, som vi vil undersøge nærmere. Han definerer ikke al kommunikation mellem mennesker som interpersonel, men placerer på et kontinuum interpersonel, social og kulturel kommunikation. For os er denne tredeling ny, og vi ser frem til at undersøge, hvordan og om hans kontinuum kan være berigende i forhold til en forståelse af kommunikation i grupper. En konkretisering af, om der kan være forskellige kommunikationstyper på spil i grupper, vil vi anvende til at se på, hvordan de forskellige kommunikationstyper kan have indflydelse på, hvilke og hvordan menneskelige ressourcer kommer til udtryk? Med fokus på de ovenfor nævnte begreber vil vi søge en forståelse for kommunikation, og hvordan kommunikation som en proces mellem mennesker, kan påvirke ressourceanvendelsen i en gruppe. Vi vil endvidere undersøge, om Stewarts begreb om erfaringer kan være en tilgang til at begribe menneskelige ressourcer, og hvordan menneskelige ressourcer kommer til udtryk.

Stewart har som tidligere nævnt fokus på kontaktens kvalitet mellem kommunikatorerne, og i den forbindelse præsenterer han også redskaber, der kan fremme den interpersonelle kommunikation og konflikthåndtering. Det er emner, vi ikke vil komme ind på i specialet, da vi ikke har et metodisk fokus på kommunikation, men i højere grad har et forståelsesorienteret fokus. Endvidere vil vi heller ikke kun arbejde med Stewarts begreb om interpersonel kommunikation og den kvalitative kontakt, da vi vil undersøge alle tre kommunikationstyper i forhold til speci-

alets teoretiske spørgsmål og problemformulering. Stewart arbejder også med, hvordan mennesker indleder, opbygger og afslutter forhold. Her taler han kun om venskaber, romantiske forhold og familieforhold, og da vi har fokus på grupper i organisationer, anvender vi ikke denne del af hans teori.

I det efterfølgende afsnit vil vi arbejde med den teoretiske metode i forhold til den gruppeteori, vi har valgt at arbejde med.

## Teoretisk metode til gruppeteori

Dette afsnit har til formål at uddybe vores tilvalg og fravalg i forhold til indkredsningsen af vores teori om grupper. I forhold til en forståelse af grupper vil vi benytte Alderfers komplekse definition (1976, 1982, 1986, 1992 & 1998). Vores overordnede begrundelse bygger på en antagelse om, at Alderfers teori kan være med til både teoretisk og empirisk at give os en forståelse af grupper i organisationer. Antagelsen bygger på, at han arbejder med en definition af organisationens grupper, hvor der er en forståelse for, hvordan grupper kan begribes i relationerne i den enkelte gruppe, men også i forhold til relationerne til andre grupper, organisation og samfund – sagt med andre ord relationerne til den omkringliggende kontekst. I valget af denne gruppeteori ønsker vi at styrke vores forståelse af grupper ved at søge en mere konkret forståelse end IPOKs multiple kontekster. På baggrund heraf har vi søgt efter en teori, som har en eksplicit definition af både grupper og grupper i organisationer.

I forhold til andre tilgange til forståelsen af grupper i organisationer har vi afgrænset vores valg yderligere ved at fravælge både den psykologiske og sociologiske tilgang<sup>18</sup>. I forhold til den psykologiske tilgang er det for os en begrænsning at arbejde med grupper i et internt perspektiv, hvilket for eksempel kan være medlemmers interpersonelle og intrapersonelle relationer i en gruppe. Begrænsningen ligger for os i, at der ikke er en forståelse af, at grupper er indlejret i og under gensidig påvirkning af en omkringliggende kontekst. Gruppens interne liv undersøges isoleret fra de organisationer, de er tilknyttet. Ydermere kan vi heller ikke tilslutte os det eksterne perspektiv, som er kendetegnet ved, at eksterne forhold er i fokus som for eksempel gruppens forhold til det omkringliggende samfund. Grupper

---

<sup>18</sup> I forelæsningsrækken *Gruppeprocesser, proceskonsultation og intervention* fik vi præsenteret en socialpsykologisk og en organisationsteoretisk tilgang til grupper. Vi har valgt at benytte begreberne om en psykologisk og en sociologisk tilgang, da vi forholder os til McCollom & Gillette (1995) beskrivelse af de to tilgange. Det er vores forståelse, at den socialpsykologiske og den psykologiske tilgang har et enslydende perspektiv på grupper, og den organisationsteoretiske og den sociologiske tilgang ligeledes har enslydende perspektiv på grupper.

bliver i tilgangen placeret i konteksten, men en forståelse for og undersøgelse af gruppens interne liv er ikke i centrum [McCollom & Gillette, 1995, s. 5]. I forbindelse med søgning af teori om grupper har vi ydermere truffet bekendtskab med to tilgange fra henholdsvis Tavistock Institutet og A. K. Rice. Karakteristisk for disse tilgange er, at de beskriver de ubevidste processer [McCollom & Gillette, 1995, s. 6]. I forhold til specialets problemformulering vil vi ikke rette fokus mod ubevidste processer, men kun de observerbare kommunikative processer i grupper. Vi anerkender dog, at der i grupper må være ubevidste processer tilstede, men det er ikke her vores fokus er, og på baggrund heraf fravælger vi disse tilgange.

Gennem Alderfers komplekse forståelse af grupper håber vi at få en forståelse for relationer både i gruppen og mellem grupper i forhold til konteksten. Forståelsen begriber vi som kompleks, i og med den både arbejder med en intern og ekstern tilgang til grupper, således den er en begribelse, som integrerer både den psykologiske og den sociologiske tilgang til grupper. Alderfer arbejder med en definition af indlejrede grupper i organisationer, hvor der er en forståelse af, hvordan grupper kan begribes i relationerne i den enkelte gruppe, men også i forhold til relationerne til andre grupper, organisation og samfund. Det er en definition, som vi umiddelbart finder anvendelig i forhold til vores forforståelse af grupper i organisationer. Anvendeligheden ligger for os i forståelse af grupper som indlejrede i organisationer, da vi mener, at gruppens relation til den organisation, den er indlejret i, er betydningsfuld i forhold til, hvordan vi bedst muligt kan anskue den enkelte gruppe. Ydermere er det for os anvendeligt at anskue gruppers forhold til andre grupper samt gruppemedlemmers forhold til andre ikke-medlemmer. I Alderfers teori er der, som skitseret i ovenstående, en forståelse af grupper som arbejder på mange niveauer, hvilket vi vil konkretisere yderligere i kapitel 5 om gruppeteorien. Vi vil endvidere undersøge om, vi i forhold til denne teori kan få en forståelse for menneskelige ressourcer i grupper. En undersøgelse som kommer til at tage udgangspunkt i, at Alderfer arbejder med en begribelse af, at gruppemedlemmer har multiple gruppemedlemskaber, hvorfor vi vil reflektere over, hvorvidt dette kan begreb ses som en tilgang til at forstå menneskelige ressourcer i grupper på.

Alderfer arbejder også med et psykodynamisk perspektiv på grupper, som vi i forhold til specialets formål har fravalgt. Perspektivet handler om parallelle og ubevidste processer. I og med de parallelle processer forekommer på de ubevidste plan, er der for os en forholdsvis stor usikkerhedsfaktor forbundet med at tolke herpå i forhold til relationer i og mellem grupper. Alderfer (1986) beskriver ligeledes, at det kræver speciel træning at kunne observere parallelle processer, og ikke



alle formår selv efter træning at identificere dem. På baggrund heraf, og som tidligere nævnt da vi ikke ønsker at arbejde med ubevidste processer, vil vi ikke komme yderligere ind på det psykodynamiske perspektiv.

I forhold til kapitlet omhandlende grupper har vi ydermere valgt at inddrage Leroy Wells (1985 & 1995) forståelse af niveauer i grupper. Gennem en undersøgelse af teoretiske bidrag til en forståelse af grupper har vi hos Wells fundet et begrebsapparat, som har bidraget til at skabe et overblik over, hvordan grupper kan begribes og betragtes som komplekse. Alderfer og Wells har gennem en årrække på Yale School of Organization and Management (SOM) projektsamarbejdet, hvor Wells, ligesom Alderfer, har forsket og foretaget analyser af indlejrede intergrupper [Alderfer & Wells, 1998, s. 403 ff.]. En yderligere begrundelse for at inddrage Wells i dette kapitel er, at han arbejder eksplicit med en forståelse af niveauer i grupper, som er indlejret i en organisatorisk kontekst. Gennem den eksplicite begribelse af niveauerne vil vi tydeliggøre, hvorledes Alderfers definition af grupper sammenfører flere niveauer og ophæver det traditionelle enten eksterne eller interne perspektiv på gruppen.

### Overvejelser om teorisammensætningen

Vi er bevidste om, at der er forskelle mellem teorierne som følge af deres videnskabssteoretiske bagland samt forskellige fokus. Vi har valgt at sammen sætte disse teorier, da vi ser, at en sammentænkning af dem kan være med til at udvikle en forståelse for kommunikation i grupper. Vi har bevidst valgt disse teorier, da vi har en antagelse om, at denne teorisammensætning kan bidrage til en forståelse af, hvordan menneskelige ressourcer kan komme til udtryk, og hvorfor kommunikation i grupper kan være interessant i forhold til en optimeret anvendelse af menneskelige ressourcer. En antagelse vi vil undersøge i den teoretiske undersøgelse. Vi kunne have valgt andre teoretiske tilgange, som for eksempel teorier om gruppekommunikation og organisationskommunikation, men i den litteratur vi har orienteret os i, har vi ikke set eksplicite definitioner af kommunikation i grupper, og ej heller synlige koblinger mellem kommunikationsbegrebet og gruppebegrebet. Derimod har vi set flere eksempler på, at tilgangene enten har fokus på kommunikation, grupper eller på organisationer som kontekster<sup>19</sup>. Det er på denne bag-

---

<sup>19</sup> Vi har blandt andet orienteret os i *The handbook of group communication theory and research* [Frey, 1999], hvor vi ser, at de arbejder med kommunikation i grupper, men ikke definerer begreberne eksplicit. I denne håndbog har vi heller ikke set eksempler på, at de forholder kommunikation i grupper til anvendelsen af menneskelige ressourcer.

grund, at vi indleder en teoretisk undersøgelse med henblik på at sammentænke Stewarts kommunikationsteori og Alderfers gruppeteori<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> Vi redegør i den teoretiske diskussion i kapitel 6 yderligere for de metateoretiske overvejelser, vi har gjort os over sammentænkningen af de to teorier.

## Kommunikationsteori

---

I dette kapitel indkredser vi John Stewarts kommunikationsteori<sup>21</sup>. Vi præsenterer Stewarts *filosofiske og teoretiske* baggrund og undersøger hans mere specifikke syn på begreberne *sprog, kommunikation, kommunikator* og *kontekst*. Vi afslutter med et reflekterende perspektiv, hvor vi reflekterer over Stewarts kommunikationsteori i forhold til det teoretiske spørgsmål og specialets problemformulering.

### Filosofisk og teoretisk baggrund

Stewart beskriver sig som kommunikationsfilosof og -teoretiker med et *postsemiotisk* perspektiv på sproget samt en *lingvistisk og transaktionel* forståelse af kommunikation. Den postsemiotiske tilgang præsenterer Stewart i forhold til postmodernistiske tendenser, der peger i retning af, at sproget ikke repræsenterer verden, men skaber og udvikler den [Stewart, 1995]. Sprogets mening skal, ifølge Stewart, findes gennem en forståelse af, hvordan:

“Its elements fit together in a plausible whole [Stewart, 1995, Preface, xi].

I citatet ser vi en hermeneutisk tilgang komme til udtryk, hvor sprogets mening kan findes gennem fortolkning af, hvordan enkeltdelene passer sammen i en sandsynlig helhed. Uddybende om dette forhold beskriver Stewart i nedenstående citat, at sproget er med til at producere forståelse, ikke ud fra en reproduktion af tidlige-

---

<sup>21</sup> Vi har valgt at omtale Stewarts teori om interpersonel kommunikation som en kommunikationsteori. Dette gør vi, fordi Stewarts definition af interpersonel kommunikation præsenteres indenfor rammerne af et bredere kommunikationsbegreb. Det er dette kommunikationsbegreb vi som udgangspunkt forholder os til. Mere herom senere i dette kapitel..

re repræsentationer, men gennem en sammensætning af enkeltdele til en sandsynlig helhed.

This post-semiotic alternative treats language as constitutive or productive of (necessarily partial, tentative, and changing) ways of understanding rather than reproductive of cognitive states, things, or other units of language [Stewart, 1995, s. 125].

Stewart beskriver i citatet, at sproget ikke anses som værende reproducerende, da det producerer partiale, usikre og foranderlige måder at forstå på, da meningen afhænger af den enkeltes fortolkning. Stewarts hermeneutiske videnskabsideal kan ses i forhold til, at der finder en fortolkning sted af kommunikationernes måde at kommunikere på. Han refererer til den hermeneutiske tilgang til sproget og forståelse hos Martin Heidegger og Hans-Georg Gadamer (Stewart, 1995, 1996). I sit syn på kommunikation som en aktivitet mellem mennesker er han inspireret af Martin Bubers dialogfilosofi, hvor han blandt andet er optaget af kontaktens kvalitet [Stewart, 1995, s.31]. Endvidere er hans sprogforståelse inspireret af Mikhail Bakhtin, som han præsenterer som lingvist og filosof, hvor han refererer til Bakhtins syn på, at verden skabes kollaborativt gennem sproget [Stewart, 1996, s. 35 og s. 105].

These authors and others elaborate the truism that the human is a social animal by clarifying how the paradigmatic event of uniquely human understanding is the event of contact [Stewart, 1995, s. 121].

Ifølge citatet ses mennesket som et socialt væsen, hvor den unikke menneskelige forståelse skabes i kontakten med andre. Vi ser dette som interessant i forhold til vores teoretiske spørgsmål, for kan der være en sammenhæng mellem det sociale samspil og hvordan samt hvilke menneskelige ressourcer, der kommer til udtryk?

### Er Stewart socialkonstruktionist?

Vi har gjort os refleksioner over Stewarts videnskabsteoretiske udgangspunkt på baggrund af de teoretikere, han refererer til, hvor vores refleksioner har cirkuleret omkring en undren over, hvorvidt Stewart kan siges at være socialkonstruktionist<sup>22</sup>. Vores undren opstod i forhold til hans fokus på sproget, hvordan mening og identiteter konstrueres kommunikativt, samt at mennesker er relationelle og bliver til dem, de er i menneskelige forhold. Endvidere har vi reflekteret over, hvorvidt han har et essentialistisk eller anti-essentialistisk menneskesyn, som det for eksempel er tilfældet i socialkonstruktionismen. Vi ser endvidere hans begreber om co-produktion, sociale selver og worlding som begreber, der kunne være inspireret af socialkonstruktionismen. Vi har ikke set ham beskrive sig selv som social-

---

<sup>22</sup> I socialkonstruktionismen er der en antagelse om, at verden skabes i kommunikationen og i relationerne mellem mennesker, hvor sproget ses som forandringsskabende, fx [Burr, 1999]

konstruktionist, men der er, som her beskrevet, flere elementer i hans teori, der kan pege i den retning. Han nævner for eksempel også Mikhail Bakhtin - en lingvist som Vivian Burr (1999) også refererer til i hendes bog om socialkonstruktionismen. På baggrund af vores undren og refleksioner kontaktede vi Stewart med spørgsmålet om, han anser sig selv som socialkonstruktionist eller på anden vis er inspireret af socialkonstruktionismen<sup>23</sup>:

Yes, I would consider myself a social constructionist. I am not entirely satisfied with that label, because it has come to mean many different things. But I do believe that humans are relational beings (...) and that all human understanding builds on prior understanding, all of which is embedded in various contexts, especially cultural ones. Humans don't "discover" or "create" knowledge, in other words; we construct all we understand and "know." (...) So long as Mikhail Bakhtin, Martin Buber, Hans-Georg Gadamer, Martin Heidegger, and, in contemporary times, John Shotter, Kenneth Gergen, Leslie Baxter, Harry Stack Sullivan, and Calvin Schrag are considered to be social constructionists, then I am, too. (...) [Bilag 1: E-mailkorrespondance med John Stewart]

I ovenstående citat, der stammer fra en e-mail fra Stewart, beskriver han, at han ser sig som socialkonstruktionist i forhold til, at mennesket er relationelt, og at menneskelig forståelse bygger på tidligere forståelser, der kan være indlejret i forskellige kontekster. Han beskriver endvidere, at viden ikke opdages, men at alt hvad mennesket ved, konstrueres. Han beskriver i samme e-mail, at han ikke har et essentialistisk menneskesyn (essentialistisk betyder, at mennesket ikke anses for at have kerne), da han mener, at identitetsdannelsen sker i relationerne til andre.

Med denne afklaring af Stewarts videnskabsteoretiske udgangspunkt, ser vi det for muligt, at vi ud fra hans kommunikationsteori kan arbejde med kommunikation som forandringskabende og identitetsdannende. Forandringerne, antager vi, kan skabes gennem sproget, når mennesker via kommunikation og fortolkning skaber mening om verden. Det vil, som vi ser det, således afhænge af måden mennesker taler om verden på, hvordan den opfattes<sup>24</sup>. Med afsæt i Stewarts teoretiske og filosofiske baggrund indkredser vi i det efterfølgende hans syn på sproget.

---

<sup>23</sup> Se Bilag 1: E-mailkorrespondance med John Stewart

<sup>24</sup> Et eksempel på en konkret metode, der benytter sig af dette perspektiv er organisationsudviklingsmetoden Appreciative Inquiry. Videnskabsteoretisk har metoden et socialkonstruktionistisk og systemisk udgangspunkt med fokus på, hvordan udvikling kan finde sted gennem en værdsættende sprogbrug, så organisationens medlemmer fra at tale om problemer motiveres til at tale om løsninger og muligheder. Vi vil ikke arbejde yderligere med denne metode, men nævner den for at illustrere, hvad et fokus på sproget kan anvendes til i organisationer.

## Syn på sprog og verden

Ifølge Stewart er sproget bygget op af verbale og nonverbale elementer, og som vi læser nedenstående citat, så forstår mennesket meningen i et samspil med sproget, der er udenfor dem selv, deres fortolkning og perception af sproget. Sproget omgiver os, og sproget beskrives af Stewart som en 'soup':

This language soup we live in conditions how we understand the meaning of our perceptions, our thoughts, and our experience [Stewart & Logan, 1993, s. 112].

Ifølge citatet er det afhængig af det sprog, der omgiver mennesker, hvordan de forstår deres perceptioner og erfaringer. Sproget er ikke i sig selv unikt, men skal forstås i forhold til kontakten mellem mennesker og konteksten. Forståelsen afhænger af kontakten mellem personer, og sprogets natur kan beskrives som dialogisk eller interpersonel [Stewart, 1995, s. 130]. I nedenstående citat beskriver Stewart, at sproget ikke kun er semiotiske enheder, men at *linguaging* er synonymt med det at kommunikere:

In other words, language is no longer understood simply to be an abstract system of semiotic units instrumentally employed by humans pursuing the goal of communicating. Instead, it is acknowledged that humans engage in understanding ("worlding") linguistically, and that this verbal-and-nonverbal languaging is synonymous with the complex process that some philosophers and many theorists call human communication or communicating [Stewart, 1995, s. 112f.].

I citatet beskriver Stewart, at sproget ikke er et instrument, der anvendes til at kommunikere med, men at sproget er en del af det at kommunikere. Perspektivet i Stewarts tilgang er, at mennesker forstår verden lingvistisk, og sprogets rolle i kommunikation er derfor ikke kun som et system af tegn og symboler. I citatet ser vi også Stewart beskrive det at anvende sproget, at forstå, at kommunikere og at skabe verden som handlinger eller processer, når han vælger at formulere verberne i en aktiv form: *linguaging, understanding, worlding* og *communicating*.

Det ontologiske syn i Stewarts kommunikationsteori er, at verden skabes gennem kommunikationen. Der er dog ikke tale om relativisme, da den enkelte kan ikke skabe en hvilken som helst verden, da konteksten rummer forforståelser, som påvirker kommunikatorerne [Stewart, 1995, s. 117]. Mennesker skaber ikke verden individuelt, da størstedelen af verden opleves som givet og tages for givet – en verden som vi fødes i og lever i [Stewart, 1995, s. 107]. Stewart beskriver med verbet *worlding*, at verden skabes og forandres gennem kommunikation, og denne proces er påvirket af kultur, traditioner og kontekst [Stewart, 1995, s. 119]. Måden

mennesker forstår verden på afhænger af erfaringer, som er påvirket af kulturelle medlemskaber, medlemskaber af sociale grupper og alle andre interpersonelle forhold [Stewart & Logan, 1993, s. 79]. Det ontologiske syn i Stewarts teori betyder for hans kommunikationsforståelse, at mennesker får mening om verden gennem perceptionen og kommunikationen. De grupper og andre sociale relationer mennesker er en del af skabes kommunikativt og er med til at skabe verden, således kan mennesker gennem kommunikationen også medvirke til forandring. For eksempel ser vi, at en gruppe kan karakteriseres og begribes ud fra den måde medlemmerne kommunikerer med hinanden på. Gruppens måde at løse sine opgaver på, ser vi kan afhænge af måden de kommunikerer på. Sker det for eksempel i fællesskab eller fordeles opgaverne? Ved at ændre på kommunikationen ville de kunne ændre på gruppens karakteristika og relationer mellem gruppemedlemmerne, hvis de for eksempel gik fra kun at informere hinanden til at inddrage hinanden i opgaveløsningen.

## Syn på kommunikation

John Stewarts kommunikationsbegreb er centreret omkring begrebet *mening*, hvor kommunikation ses som en kontinuerlig, kompleks og kollaborativ meningsdannelse:

Communication is the Continuous, Complex, Collaborative Process of Verbal and Nonverbal Meaning-making through Which We construct the Worlds of Meaning we Inhabit [Stewart, 2002, s. 22].

I citatet beskrives kommunikation som en meningsdannelse – en proces der kontinuerligt konstituerer, opretholder og udvikler verden. Stewart har et transaktionelt perspektiv på kommunikation som en samskabende proces mellem kommunikatorer [Stewart & Logan, 1993, s. 45].

The transactional view emphasizes that whenever two or more people are communicating, they are interdependent [Stewart & Logan, 1993, s. 46].

Citatet viser, at det transaktionelle perspektiv på kommunikation henviser til, at kommunikatorerne er interdependente - forstået som gensidig afhængige. Dette adskiller sig fra et syn på kommunikation som en aktion eller en interaktion. Kommunikation som en aktion henviser til, at der overføres informationer fra en afsender til en modtager, også kaldet transportmetaforen [Stewart & Logan, 1993, s. 39]. Kommunikation som en interaktion henviser til, at der finder en serie af aktioner og reaktioner sted i kommunikationen, hvor kommunikationsparterne er skiftevis aktive og passive [Stewart & Logan, 1993, s. 41]. Stewarts definition af kommunikation som en transaktion tager derimod udgangspunkt i kommunikation som en

samskabende proces, hvor begge kommunikationsparter er aktive samtidigt, og begge kan forandre sig under kontakten i en interrelateret proces [Stewart & Logan, 1993, s. 43].

Stewart beskriver mening som udbyttet af menneskers fortolkninger i mødet med objekter i verden [Stewart, 2002, s. 44]. Menneskets syn på verden afhænger af disse fortolkninger, som er forskellige fra person til person. I en kommunikations-situation kan der trækkes på betydningsdannelser fra tidligere, og sproget kan også sammensættes på nye måder. Forløber kommunikationen uden spørgsmål eller tvivl om meningen med kommunikationen, har kommunikatorerne sandsynligvis fået en sammenhængende mening ud af kommunikationens enkeltdele. Opstår der imidlertid uenighed, tvivl eller på anden måde problemer, mener Stewart, at de forhold, som har en betydning, vil blive en del af co-produktionen ved at blive sprogliggjort. Kommunikationen kan ses som en stræben efter sammenhæng mellem de sproglige elementer. Dermed ikke sagt, at parterne når frem til den samme mening i kommunikationen, eller at uenighed ikke kan opstå. Tværtimod er uenighed lige så sandsynlig som enighed, da ikke alle kontakter er venligtsindede eller fører til enighed, men kan i lige så høj grad være mellem uenige [Stewart, 1995, s. 121].

Et eksempel på at kommunikation er en co-produktion kan være, at en læge anbefaler en given patientbehandling, som så accepteres eller afvises af den øvrige lægegruppe afhængig af den måde, hvorpå anbefalingen udtrykkes og opfattes. Patientbehandlingen kan således afhænge af, hvordan co-produktionen forløber mellem parterne, hvor parterne kan sammensætte sproglige elementer på en ny måde, bringe individuelle og fælles erfaringer i spil og i fællesskab sammensætte elementerne, så de når frem til en meningsfuld kommunikation i forhold til det specifikke indhold og konteksten. Hvordan den enkelte deltager og handler i en kommunikationssituation er endvidere uforudsigeligt, også for personen selv, da det er en co-produktion, og meningen ikke er givet:

Interpersonal speech communication does not merely produce a "reification of intended meaning"; rather, one becomes involved in a process of collaborative construction [Stewart, 1995, s. 119].

Ifølge citatet kan meningen ikke forudsiges, men afhænger af kontakten. Dette ser vi er med til at give kommunikationen en kompleks natur, hvor mange forhold præger meningen. Blandt andet er forventninger udtryk for, at mennesker hver især har kulturelle, sociale og interpersonelle erfaringer, der kan komme til udtryk som værdier, præferencer og kriterier [Stewart, 1995, s. 116].



## Syn på mennesket som kommunikator

Stewart ser mennesket ses som en *understander* og at *understanding* finder sted gennem sproget. Denne forståelse skal ses i forhold til Stewarts ontologiske syn, hvor verden bliver konstitueret, vedligeholdt og udviklet gennem kommunikationen [Stewart, 1995, s. 115]. Denne foranderlighed gælder også kommunikatoren, hvor tidligere erfaringer har skabt et *identificerbart selv*, som kan udvikle sig i kommunikationen med andre:

People come to each encounter with an identifiable "self", built through past interactions, and as we talk, we adapt ourselves to fit the topic we're discussing and the people we're talking with, and we are changed by what happens to us as we communicate [Stewart, 2002, s. 30].

Stewarts syn på kommunikatoren er, at den har et personligt selv og sociale selver. Han anerkender, at mennesket har en følelsesmæssig side, behov og erfaringer, men hans pointe er, at følelser og erfaringer først får mening, når de kommer til udtryk i kommunikationen med andre. Om det personlige selv, siger Stewart, at ingen kan ændre på sit køn, etnicitet eller ophav, og vi hver især har et unikt sæt af tro, drømme, attituder og følelser [Stewart, 2002, s. 31]. Men som vi forstår Stewarts syn på sproget, så vil kommunikatorerne kunne forandre måden, de taler om disse forhold på. Det personlige selv er således en kombination af et socialt samarbejde og meditation og stille refleksion, men mest fordi disse aktiviteter sker i forhold til andre:

Our genes gives us the potential to develop into humans, but without contact, this potential cannot be realized. People definitely are affected by solitude, meditation, and quiet reflection, but mostly because those activities happen in the context of ongoing relationships [Stewart & Logan, 1993, s. 37].

Som vi læser Stewart, ser han det personlige selv som en unik kombination af sociale selver og kulturelle identiteter, som andre kun kan få indsigt i, ved at den enkelte giver udtryk for sin personlighed - en selv fremstilling der kræver mere bevidsthed, end når kommunikatorerne viser deres sociale selver. De sociale selver er en kombination af sociale roller og det personlige selv. Det er de sociale selver, der skaber social kommunikation jf. ovenstående afsnit om Stewarts kommunikationsbegreb. De sociale selver påvirkes af kommunikatorernes personlige selv, og bliver en del af deres personlige selv, når de handler derudfra.

Der er endvidere et forhold mellem den måde mennesker opfatter sig selv, og den måde andre ser dem på, da selvopfattelsen af påvirket af forhold til andre, og

mennesket bliver således påvirket af andres reaktioner [Stewart & Logan, 1993, s. 239]. Opsummerende læser vi Stewarts syn på kommunikatoren som bestående af et personligt selv med indlejrede sociale selver og kulturelle identiteter, som kommer til udtryk og udvikles i kommunikationen med andre<sup>25</sup>.

## Kategorisering og forandring

Ifølge Stewart sættes fordomme på spil, når vi er sammen med andre, hvilket er med til at beskrive kommunikation som en proces, der kan føre til forandring [Stewart, 1995, s. 119]<sup>26</sup>. Dette perspektiv skal ses i forhold til, at kommunikationen defineres som en transaktion, hvor parterne er gensidigt afhængige.

One's basic categories of sense making develop in communicative life, and this is what it means to say that they are linguistic [Stewart, 1995, s. 117].

I citatet præciserer Stewart sin lingvistiske forståelse, som refererer til, at mennesker med sproget kategoriserer verden. Mennesker lærer gennem kommunikationen og får gennem kommunikationen kulturelle kategorier samt kriterier til at forstå. Eksempler på kategoriseringer er fordomme, stereotyper og andre grupperinger i forhold til givne forhold. For eksempel kan der blandt læger være grupperinger i forhold til erfaringsforskelle mellem overlæger og reservelæger. Måden, mennesker kategoriserer på, er udtryk for en perception, som er interrelateret til den måde, de taler om den givne kategori på, for eksempel i forhold til køn [Stewart & Logan, 1993, s. 128]:

There are differences; for example, women provide more of the socioemotional statements in groups, and men provide more of the task-oriented statements; women are more supportive conversationalists than men; and, partly because they use language that is more attentive and less dominant, women are frequently perceived as more effective leaders [Stewart & Logan, 1993, s. 129].

Ud af citatet ser vi, at kategoriseringer kan være udtryk for forskelligheder. Der kan således være forventninger til hvordan mænd og kvinder taler, og den måde hvorpå andre taler til dem. Det her nævnte eksempel kan være udtryk for én kategorisering om Stewarts forventninger til mænd og kvinder - en kategorisering som vi ikke ser som normativ, da den ikke nødvendigvis er meningsfuld i alle kontek-

---

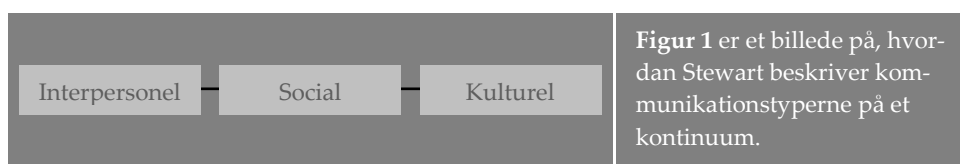
<sup>25</sup> Stewarts teori om individer vil vi ikke undersøge nærmere, og vi vil ikke yderligere arbejde med individbegrebet, som vi er bekendte med har været genstand for forskning og diskussion i hele det 20. århundrede i for eksempel psykologien. På grund af feltets omfang, og da det er udenfor specialets fokus, så har vi foretaget dette fravælg.

ster. I forhold til Stewarts teori om, at kommunikatorer foretager kategoriseringer på baggrund af kommunikation, så ser vi, at det for eksempel kan afhænge af situationen og kommunikationsparternes erfaringer og forventninger, hvordan kommunikationen kan karakteriseres.

Ovenstående giver os anledning til at reflektere over i hvor høj grad det er muligt, og i hvor høj grad mennesker kan ændre sine forventninger, fordomme og kategoriseringer i kommunikation? I ifølge Stewart er mennesker i stand til at reflektere, men refleksionerne får først betydning i samspil med andre i kommunikationen. Evnen til at reflektere kan vi antage er mere udviklet hos nogle end hos andre afhængigt af, om den enkelte har stiftet bekendtskab med meningen med at rette fokus på egne kategoriseringer. For eksempel er vi som kommunikationsstuderende bekendte med denne abstraktion, men dermed ikke sagt, at vi så er i stand til at sige, hvem der har mere eller mindre erfaring med at reflektere. Muligheden for at reflektere kan være påvirket af forskellige faktorer ikke kun evnen, men også kulturelle forhold og traditioner ser vi kan have indflydelse på, om refleksion anses som accepteret og efterstræbt. Selv i kulturer med demokratiske traditioner, mener vi ikke, at det kan ses som en selvfølgelighed, at muligheden for at forholde sig kritisk til de praktiserede strukturer, hierarkier og kategoriseringer er til stede. I forhold til grupper kan det for eksempel være interessant at undersøge, hvordan gruppen forholder sig til refleksion over og problematisering af givne forhold, hvordan kan det påvirke en gruppe? Vi anser således, at refleksioner er subjektive, men som gennem kommunikation kan give anledning til nye meningsdannelser. Meningsdannelser, der eventuelt kan være med til at udvikle tidligere taget for givet meninger.

## Tre typer af kommunikation

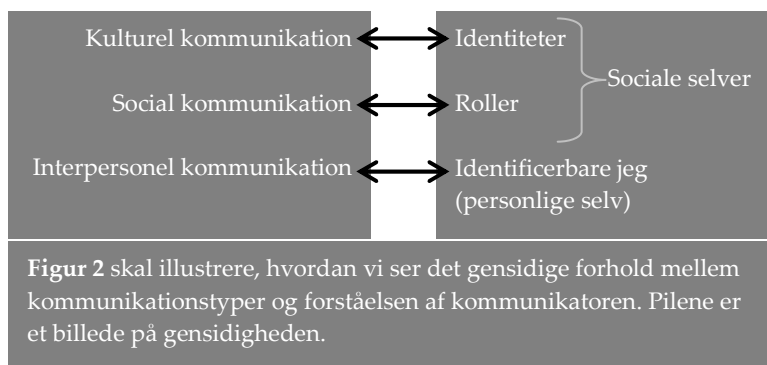
Stewart arbejder med tre typer af kommunikation: interpersonel, social og kulturel. Han beskriver dem på et kontinuum, der beskriver kvaliteten af de tre typer af kommunikation, hvor kommunikationen mod venstre er mere personlig end mod højre [Stewart, 2002, s. 35].



Figur 1 er et billede på, hvordan Stewart beskriver kommunikationstyperne på et kontinuum.

De tre kommunikationstyper refererer til, at kommunikatorer relaterer sig til hinanden på forskellig vis. Stewart anvender forskellige beskrivelser af den enkelte kommunikator afhængigt af, om der er tale om interpersonel, social og kulturel

kommunikation. Han beskriver, at vi kan henvende os personligt, socialt eller kulturelt til hinanden, og præsenterer i samme afsnit, at vi er henholdsvis individer, har sociale roller og en kulturel identitet [Stewart, 2002, s. 35].



Tredelingen beskriver Stewart i den forbindelse som deskriptiv og ikke præskriftiv, hvor interpersonel kommunikation i nogen tilfælde vil være passende og effektiv og omvendt i andre situationer ikke være passende eller meningsgivende. Det samme er gældende for social og kulturel kommunikation [Stewart, 2002, s. 41].

## Interpersonel kommunikation

Stewart definerer ikke al kommunikation mellem mennesker som interpersonel, da han ser interpersonel kommunikation som en særlig kvalitativ kontakt – hvor kommunikationsparterne henvender sig til hinanden som personer og udviser en interesse for en personlig kommunikation - en kommunikation der er mere personlig end social og kulturel kommunikation [Stewart, 2002, s. 34]. I interpersonel kommunikation kommunikerer der, ifølge Stewart, på en sådan måde, at kommunikatorerne henvender sig til hinanden som unikke individer:

When communicators give and receive or talk and listen in ways that emphasize their uniqueness, unmeasureability, responsiveness, reflectiveness, and addressability, then the communication between them is interpersonal [Stewart, 2002, s.41]<sup>27</sup>

Vi læser ud af citatet, at det interpersonelle består i, at parterne forholder sig reflektivt og imødekommende til hinanden som unikke individer<sup>28</sup>. Ifølge Stewart forudsætter interpersonel kommunikation vilje og evne, hvor parternes attitude og

<sup>27</sup> Stewart anvender Martin Bubers definition af, hvad det vil sige at være en person. De fem kvaliteter eller karakteristika beskriver, hvad der kendetegner personer på tværs af de fleste kulturer [Stewart, 2002, s. 36].

<sup>28</sup> Stewart anvender her begreber fra Martin Bubers "I and Thou" til at beskrive, hvordan mennesker kan ses som unikke.

adfærd er anderledes end i social og kulturel kommunikation. Interpersonel kommunikation er derfor ikke et spørgsmål om, hvor mange der kommunikerer, og hvor de er, men om den kvalitative kontakt [Stewart, 2002, s. 41]. Stewarts definition af interpersonel kommunikation som en særlig form for kontakt er et nyt perspektiv for os, da vi tidligere har arbejdet med interpersonel kommunikation som udtryk for en samtale mellem minimum to personer, der udveksler og producerer betydning jf. IPOK's definition. På kommunikationsuddannelsen har vi arbejdet med kvaliteten af samtalen i forhold til dialogbegrebet. Vi har således betragtet dialog som en særlig form for interpersonel kommunikation – og har ikke defineret interpersonel kommunikation som en særlig kvalitativ samtale. Det er interessant at blive opmærksom på, at der er forskelle mellem vores teoretiske for forståelse og Stewarts teori, da vi ser, at det interpersonelle, ifølge Stewart, består i at henvende sig til hinanden som personer og ikke i forhold til sociale roller eller kulturelle identiteter. Vi er blevet opmærksomme på, at for at vi kan tale om interpersonel kommunikation i Stewarts terminologi, skal vi forholde os mere nuanceret til kontakten, og således rette fokus på kommunikationstypen som proces, i forhold til hvordan parterne henvender sig til hinanden.

### Social kommunikation

Social kommunikation kan foregå mellem sociale roller, der er skabt i samfundet for eksempel mellem kunde og ekspedient, buspassager og chauffør, læge og patient etc. I følge Stewart forholder kommunikatorer sig i social kommunikation til hinanden som *interchangeable parts*, altså identiske parter i situationen, hvor der ikke udvises interesse for personerne bag rollerne. I social kommunikation er der sociale roller i forhold til en given funktion i en given kontekst som for eksempel en lægerolle. Her vil kommunikationen som udgangspunkt forløbe i forhold til de prædefinerede roller, som følge af for eksempel lægernes gensidige forventninger til hinandens roller i lægegruppen. Da Stewart definerer kommunikation som identitetsdannende ser vi, at den sociale rolle skabes gennem kommunikationen og kan udvikles eller forandres i samarbejde med andre.

### Kulturel kommunikation

Kulturel kommunikation kan være, når der kommunikeres i forhold til menneskers kulturelle karakteristika.

Culture figures prominently in the communication process. Ethnicity, gender, age, social class, sexual orientation, and other cultural features always affect communication and are affected by it [Stewart, 2002, s.28].

I følge citatet giver mennesker i kulturel kommunikation udtryk for deres identitet, der er skabt ud fra kulturelle kategoriseringer og erfaringer i forhold til for eksempel køn, alder, sociale klasser, seksualitet og etnicitet<sup>29</sup>. På samme måde er menneskers perception og forståelse af kommunikation afhængig af den kulturelle identitet. Stewart udtrykker i nedenstående citat, at kulturen manifesterer sig gennem kommunikationen, hvor kulturelle forhold vil påvirke måden, der kommunikeres på:

So cultures are manifest primarily by special ways of verbally and non-verbally communicating, including terms for important things and people, appropriate and taboo topics, valued and criticized speaking styles, and so on [Stewart, 2002, s. 25].

Vi læser ud af dette citat, at det er i kommunikationen, at en kulturs indhold kommer til udtryk ved at se på, hvad der anses som vigtigt, passende eller tabubelagt, og hvilke talemåder der er accepterede. Den måde, en person taler om værdier, holdninger og andre mennesker på, kan således fortælle, hvilken eller hvilke kulturer personen identificerer sig med eller er påvirket af. Således viser mennesker gennem den måde, de kommunikerer på, hvem de er [Stewart, 1996, s. 6]. I følgende citat beskriver Stewart, at kommunikatorens kulturelle identitet påvirker den måde der fortolkes på:

The fact is, perception is also a social and linguistic event. Your cultural identity and the groups you belong to directly affect your perception processes [Stewart & Logan, 1993, s. 91].

Vi tolker ud af citatet, at der er en sammenhæng mellem måden mennesker forstår på, det sprog de bruger og de grupper de hører til, og således er fortolkning ikke kun en indre proces. Vi ser her, at fortolkningen også afhænger af det sociale samspil, hvor meningen skabes samt af tidligere erfaringer om konteksten.

I forbindelse med Stewarts begreb om kulturelle identiteter har vi reflekteret over, hvordan han forholder sig til forskellighed. Forskellighed ser Stewart i forhold til kulturelle forhold, således at der kan være forskelle og ligheder mellem individer

---

<sup>29</sup> Stewarts begreb om kulturelle tilhørsforhold vil vi senere sætte i forhold til gruppeteoriens centrale begreber. Her vil vi begrænse os til at understrege, at Stewart mener, at vi kan være medlem af forskellige kulturer - kulturer i en bred forstand, som for eksempel køn, generation, etnicitet etc. *"The three key features of culture are group identity, the shared ways of living that produce and reflect this identity, and the transmission of this identity from one generation to the next"* [Stewart, 2002, s. 24]. Han definerer kultur således: *"The sum of total ways of living built up by a group of human being and transmitted from one generation to another"* [Stewart, 2002, s. 24]. Som vi ser det kan en kultur rumme mere end en gruppe, så en gruppe er en mindre enhed end en kultur.

og mellem grupper i forhold til kulturelle forhold [Stewart, 2002, s. 28]<sup>30</sup>. Forskellene er udtryk for, at hver kultur har sine ideer og erfaringer, som kan have en anden betydning for andre kulturer, da de ikke har været en del af co-produktionen i den specifikke kultur.

Opsummerende om Stewarts tre typer af kommunikation, ser vi, at der kontinuerligt kan ske skift mellem typerne af kommunikation afhængigt af meningsdannelsen, hvor et fokus på om parterne reagerer eller responderer, vil kunne fortælle noget om kontaktens kvalitet. Der er ikke en kommunikationsform, der er bedre end en anden, men at der er variationer, ser vi som centralt til at begribe, at de tjener forskellige formål. Karakteren af de relationer, der er og udvikles som følge af interpersonel, social og kulturel kommunikation mellem kommunikatorerne, er ligeledes forskellig. For eksempel kan en kommunikationssituation mellem to læger omhandlende udveksling af patientdata som udgangspunkt være effektiv og uden behov for en interpersonel kontakt. Kommunikationen finder sted med udgangspunkt i deres sociale roller som læger. Selv om udgangspunktet er at kommunikere i forhold til lægerollen, så kan kommunikationen skifte karakter og udvikle sig til såvel en kulturel som interpersonel kommunikation. Kulturel, hvis der italesættes sammenhænge mellem lægefaglige vurderinger og individuelle kulturelle karakteristika som for eksempel mellem en dansk og polsk læge: *"I Danmark plejer vi at gøre sådan, og ikke som I gør i Polen"*. Her markeres der forskelle på et kulturelt niveau, som i nogle tilfælde vil blive godkendt uden videre kommunikation – altså reaktion. I andre tilfælde vil en sådan situation afføde en interpersonel kommunikation omkring parternes syn på hinanden som kolleger, og hvilke individuelle forhold, der har betydning for deres arbejde på afdelingen – altså respons.

## En kompleks meningsdannelse

I nedenstående citat beskriver Stewart, at fortolkningen af en kommunikationssituation er afhængig af kommunikatorernes verbale og nonverbale meddelelser, og en analyse af en kommunikationssituation skal på denne baggrund tage højde for, hvordan kommunikatorerne på forskellig vis artikulerer kontakten.

It's (i.e. communication) continuous because humans are always making meaning – figuring out, making sense of, or interpreting what's happening. It's complex because it involves not just words and ideas but also intonation, facial expression, eye contact, touch, and several other nonverbal elements, and it always includes identity and rela-

---

<sup>30</sup> Vi benytter i dette kapitel begrebet om grupper, og henviser til næste kapitel, hvor vi definerer vores forståelse af begrebet med Alderfers (1986) gruppeteori omhandlende grupper og intergruppe relationer.

tionship messages, culture and gender cues, more or less hidden agendas, unspoken expectations, and literally dozens of other features that usually become apparent only when they create problems. It's collaborative, because we do it with other people [Stewart, 2002, s. 22].

Kontakten skabes, ifølge Stewart, ikke kun oral-verbalt med det talte ord, men kan også skabes non-oral verbalt med det skrevne ord. Kommunikationsparternes intonation og stemmeføring er udtryk for parasproglige træk, som Stewart beskriver som orale nonverbale meddelelser, hvor ansigtsudtryk, øjenkontakt og berøring er udtryk for non-orale nonverbale meddelelser [Stewart & Logan, 1993, s. 110]. Til en kommunikationssituation er der mere end blot det, der foregår på indholdsplanet – altså samtalsens emne, da der også er meddelelser om kommunikatorernes identitet, forhold, kultur, køn, skjulte dagsordener og usagte forventninger. Dette ser vi kan være med til at understrege kommunikationens kompleksitet og muligheden for, at en situation kan tolkes forskelligt er åbenbar som følge af de forskellige typer af meddelelser<sup>31</sup>.

## Nexting

Stewart arbejder med begrebet nexting, som udtrykker den proces, der er mellem kommunikationsparterne om at indlede en samtale, føre samtalen videre og afslutte den. Nexting refererer til det samspil, der er mellem parterne, som for eksempel om der er nogen, der afbryder, hvem der taler, og om samtalen kan betegnes som interpersonel, social eller kulturel [Stewart, 2002, s. 33].

But if you understand the worldconstructing nature of human communication, you can understand these options for what they are – responses, choices, decisions about what you are going to do next. They have their benefits and their consequences, just as other responses would [Stewart, s. 34].

Ud af citatet læser vi, at en kommunikation der opleves som meningsfuld, afhænger af kommunikationsparternes vilje og evne til at kommunikere. Kommunikation handler om svar, valg og beslutninger, som netop udtrykker kommunikationens transaktionelle natur, da svar, valg og beslutninger finder sted mellem mennesker. Vi forstår nexting som et begreb, der udtrykker kommunikationens dynamiske og samarbejdende natur, hvor det ikke er muligt at placere ansvaret for forløbet hos nogen, da forløbet er en social aktivitet. Der er dermed et fælles ansvar, og den enkelte vil altid have muligheden for at ændre situationen. Fra dette per-

---

<sup>31</sup> Vi vil i den kommende empiriske analyse af kommunikationen på morgenkonferencerne supplere med begreber fra Stewart & Logan [1993, s. 149-181] om forskellige typer af meddelelser, som en kommunikationssituation kan indeholde. Her vil vi for eksempel inddrage vores fortolkning af kommunikatorernes gestik, mimik og stemmeføring for kommunikationens indhold.



spektiv er ansvarlighed udtryk muligheden for at respondere, og at den enkelte er bevidst om, at ens valg er dele af en større helhed [Stewart, 2002, s. 28 og s. 51]. I denne forbindelse anvender Stewart begrebet *respons-able*, der henviser til kommunikatorernes muligheder og ansvar i kommunikationen.

## Syn på kontekst

Stewart beskriver, at en kommunikationssituation eller kontekst er påvirket af tre forhold:

The communication situation or context is made up of three sets of features: environmental, psychological, and relational [Stewart & Logan, 1993, s. 52].

Der er, ifølge Stewart, *miljømæssige*, *psykologiske* og *relationelle* forhold, der påvirker kommunikationen – forhold som kommer til udtryk mellem kommunikatorerne. Miljøforhold er naturlige forhold som for eksempel temperatur, lys, tidspunkt på dagen og designede forhold som arkitektur, farver, rummets indretning og størrelse, der kan være designet med henblik på at påvirke kommunikatorerne [Stewart & Logan, 1993, s. 54f.]. De psykologiske forhold beskriver Stewart i forhold til, at mennesker har fem generelle behov, der påvirker udviklingen af vores personligheder og udvikling af vores forhold: identitet/unikhed, inklusion, hengivenhed, privatliv og magt [Stewart & Logan, 1993, s. 56.]. Ifølge Stewart, er det, der foregår mellem kommunikatorerne, de relationelle forhold, lige så vigtige, som det den enkelte tager med sig<sup>32</sup>. Endeligt handler de relationelle forhold om, hvordan det den enkelte tager med sig ind i kommunikationen påvirker relationen mellem kommunikatorerne. For eksempel kan den enkeltes behov for magt påvirke relationerne i en symmetrisk eller komplementær retning [Stewart & Logan, 1993, s. 59f]<sup>33</sup>. Som beskrevet i kapitel 3 "Teoretisk metode" så har vi fravalgt en psykologisk tilgang til undersøgelsen. Vi ser nu med Stewarts kontekstforståelse, at han inddrager et psykologisk perspektiv, når han taler om behov. Vi anerkender tilstedeværelsen af disse behov, men grundet vores teoretiske fravalg og fokus på menneskelige ressourcer i organisationens grupper vil vi ikke arbejde med dette niveau. Stewart præsenterer de fem behov på baggrund af forskellige psykologiske tilgange og argumenterer for at behovene har en betydning for det, der foregår mellem mennesker i kommunikationen. Hans teori har fokus på betydningsdan-

---

<sup>32</sup> I kraft af vores fokus på kommunikation i gruppen på et interpersonelt niveau og vores fravalg af en psykologisk tilgang, vil vi ikke arbejde videre med Stewarts psykologiske faktorer.

<sup>33</sup> Magt som udtryk et individuelt behov og ikke et relationelt fænomen, kan give anledning til en teoretisk problematisering, som vi inden for dette speciales rammer ikke vil påbegynde en diskussion af. Ikke desto mindre kunne det i forhold til vores problemformulering have været interessant at undersøge magtbegrebet i forhold til en optimeret anvendelse af ressourcer.

nelsen mellem mennesker, og hans inddragelse af et psykologisk niveau, ser vi, er med til at gøre hans teori generel, da han på denne måde inddrager et niveau, som, vi ellers ikke har set, har fokus i hans teori. Vi belyser her vores refleksioner, da de har været med til at gøre det tydeligere for os, at Stewarts teori er specifik i forhold til kommunikationsforståelsen, men at han inddrager flere forskellige perspektiver, gør teorien generel. Hvorfor han inddrager et psykologisk perspektiv, når han har fokus på det der samskabelses mellem mennesker, er vi således undrende overfor.

Ifølge Stewart er det ud fra en forståelse af den kommunikative kontekst, at kommunikatorerne fortolker de meddelelser der opstår mellem dem. Om der for eksempel er tale om en joke, en fornærmelse eller en konstatering afhænger af tolkningen og konteksten [Stewart & Logan, 1993, s. 63]. Da kommunikation er kontekstafhængig sker fortolkning af meddelelser i forhold til konteksten. I denne fortolkning kan metameddelelser være med til at fortælle kommunikatorerne, hvordan det, der kommunikeres om og måden der kommunikeres på, skal forstås. Ifølge Stewart kan vi ikke metakommunikere, men kommunikationen indeholder meddelelser og meddelelser om meddelelser [Stewart & Logan, 1993, s. 67].

Metamessages are explicit or implicit messages "about" the content being discussed or the relationships among the people communicating. Metamessages can also be non-verbal; shouting or an empathic tone of voice can be a metamessages about the importance of content and touch, facial expressions, and amount of time can all be metamessages about a relationship [Stewart & Logan, 1993, s. 68].

I følge citatet kan metameddelelser være eksplicitte og implicitte, verbale og non-verbale, og deres funktion er at give kommunikatorerne meddelelser om, hvordan det der tales om skal forstås. Metameddelelser kan medvirke til at udrede kommunikationens kontekst og kan være i forhold til både indholdet og til relationen, verbalt som nonverbalt [Stewart & Logan, 1993, s. 62]. Kommunikatorerne kan bruge metameddelelser til at checke perceptioner og sige deres fortolkninger højt, som kan virke opklarende, reducere misforståelser og styre konflikter.

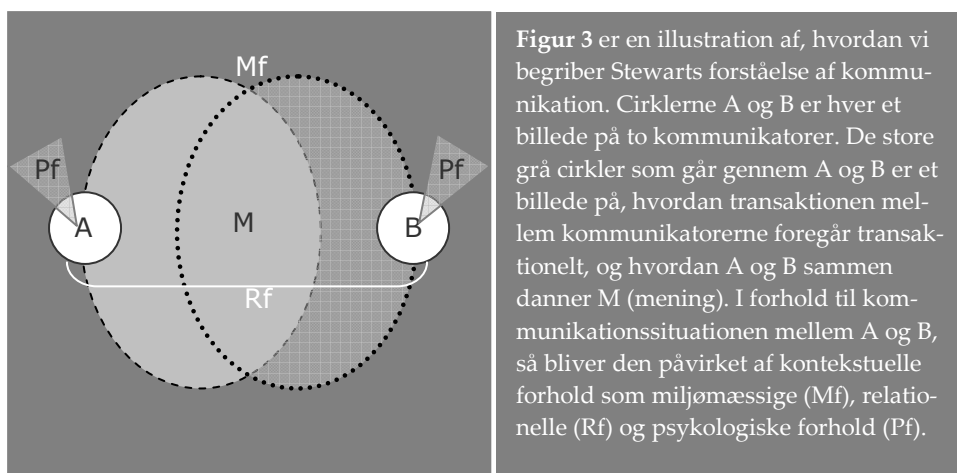
Stewart beskriver konteksten som dynamisk, men ikke relativ, da der er indlejrede forståelser i konteksten<sup>34</sup>. Kommunikatorerne er med til at påvirke konteksten med deres individuelle erfaringer i forhold til deres identificerbare jeg, social roller og kulturelle identiteter og fælles erfaringer, som kan ses som historier om for eksempel, hvordan de plejer at kommunikere, og hvad de husker fra tidligere kommunikationssituationer. Omvendt er konteksten også med til at bestemme, hvad der

---

<sup>34</sup> Bilag 1: E-mailkorrespondance med John Stewart

karakteriserer det sprog, kommunikatorerne bruger, hvilket skal ses i forhold til at sproget ikke i sig selv unikt, men skal forstås i forhold til kontakten mellem mennesker og konteksten. Stewart taler ydermere om, at det sprog, vi bruger om vores forhold er under indflydelse af sociale og kulturelle kontekster. Det har således en betydning for kommunikation, at der til hver kultur hører ideer og erfaringer om givne emner, som for eksempel hvordan reservelægen tiltaler overlægen og omvendt. Dette perspektiv kan vi i den kommende empirianalyse anvende til at undersøge morgenkonferencen som kontekst og herigennem tilstræbe at opnå en forståelse for forholdet mellem kommunikationen, konteksten, og hvorvidt konteksten påvirker ressourceanvendelsen.

Vi har i dette kapitel beskrevet Stewarts tilgang til kommunikation. Den følgende figur 3 illustrerer kommunikation som en transaktion mellem mindst to kommunikatorer, hvor kontekstuelle faktorer påvirker meningsdannelsen.



Med figur 3 ønsker vi også at belyse, at meningsdannelsen er en åben proces, der kan påvirke såvel kontekst som kommunikatorer, hvor meningen er en co-produktion som samskabes, men som også er påvirket af erfaringer om konteksten.

## Reflekterende perspektiv

I dette afsnit vil vi reflektere over Stewarts kommunikationsforståelse i forhold til hvordan menneskelige ressourcer kan komme til udtryk i kommunikationen. I forhold til teorien vil vi anskue forholdet mellem de centrale begreber om kommunikation, sprog, kommunikator, kategoriseringer, kommunikationstyper, nexting og kontekst i forhold til menneskelige ressourcer i grupper.

## Kommunikationsbegrebet

Kommunikationen ser vi med inspiration fra Stewarts teori som en meningsdannende proces mellem mennesker, hvor meningen kan afhænge af kontaktens kvalitet og det sociale samspil. Stewart ser mennesket som et socialt væsen, hvor den menneskelige forståelse skabes i kontakten med andre. Han anvender begrebet *between*, når han taler om kommunikation, da han ser på det, der sker mellem mennesker, hvor der ikke er fokus på individet, men på kontakten mellem mennesker. Ud fra Stewarts perspektiv på kommunikation som en dynamisk meningsdannende proces, har vi en antagelse om, at menneskelige ressourcer kan komme til udtryk i kommunikationen, og at kommunikationen som en interdependent proces kan påvirke hvilke ressourcer, der kan komme til udtryk og anvendes. I forhold til vores teoretiske spørgsmål er denne tilgang interessant, da det således kan afhænge af processens karakter og kontaktens kvalitet, hvordan og hvilke menneskelige ressourcer, der kan komme til udtryk.

Ud fra Stewarts teori ser vi det for muligt, at den enkeltes ressourcer kan identificeres i kommunikationen, da kommunikationen som en co-produktion er såvel meningsskabende som identitetskabende. Ifølge Stewart skabes verden gennem sproget og kommunikationen, og ud fra dette perspektiv kan udtrykte ressourcer ses som de ressourcer, der sprogliggøres mellem mennesker. Med udgangspunkt i Stewarts forståelse af sproget som verbale og non-verbale meddelelser, vil vi i dette speciale arbejde med sproget som udtryk for den artikulerede kontakt mellem mennesker. Det betyder, at vi ikke kun ser kommunikation som et verbalt anliggende, men ser at sproget skal forstås ud fra de forskellige typer af meddelelser, der er i kommunikationen. Et niveau Stewart ikke inddrager i sin teori er, hvordan mennesker kan anvende kroppen til at udtrykke sig med som for eksempel døve, der anvender tegnesprog, og døv-blinde der anvender taktil-sprog. Selvom disse specielle kommunikationsformer ikke anvender et verbal sprog, så ser vi dem som sproglige kommunikationsformer om end i en anden form. Vi foretager denne supplerende for at illustrere, at vi arbejder med et bredt kommunikationsbegreb, hvor vi ser, at alle former af kommunikation, dybest set er sprogligt funderet, hvor sproget kan have flere udtryk og former afhængigt af kommunikatorernes evner, handicap og situation. Qua dette anser vi også, at der kan være forskellige måder, ressourcer kan komme til udtryk på mellem mennesker.

Kommunikatorer har forskellige måder at udtrykke sig på, hvor begrænsningerne kan opstå i relationen mellem kommunikatorerne, hvis de for eksempel ikke forstår hinandens måde at kommunikere på. Hvis for eksempel den ene kommunikator er visuel og bruger sin krop til at illustrere sine erfaringer, hvor den anden er

auditiv, så vil de kommunikere forskelligt og måske ikke komme til en fuld forståelse af hinandens meddelelser. At der kan være forskellige måder at udtrykke sig på, ser vi er med til at nuancere vores forståelse af ressourcer. Det er således ikke kun et spørgsmål om sproglige kompetencer, hvilke og hvordan ressourcer kommer til udtryk, da nogle mennesker vil udtrykke sig kropsligt og via kroppen vise sine ressourcer, som for eksempel håndværkere, kirurger og kunstnere. Et andet eksempel ser vi med metoderne mesterlære og sidemandsoplæring, hvor den studerende kan få adgang til sine ressourcer ved at se en mere erfaren udføre en opgave som for eksempel en reservelæge, der iagttager en overlæge under en operation. Her italesættes ressourcerne ikke nødvendigvis, men reservelægen kan i situationen få nogle erfaringer, som han eller hun kan bringe i anvendelse senere, hvor de så kan omsættes til ressourcer.

### Kommunikationstyper

Stewart arbejder med tre forskellige kommunikationstyper, og teoretisk set giver tredelingen en overblik over kommunikationens komplekse natur, og at kommunikationen er interrelateret til konteksten.

Stewarts tre typer af kommunikation interpersonel, social og kulturel kommunikation ser vi også kan beskrive tre forskellige kommunikationskontekster, hvor den enkelte kommunikator er aktiv som henholdsvis individ, rolle og identitet, hvilket kan afhænge af, hvad emnet og formålet er med kommunikationen. For eksempel kan en samtale mellem to kvinder om deres personlige erfaringer karakteriseres som interpersonel, hvor de henvender sig til hinanden som personer. Denne samtalekontekst er anderledes, end hvis de to samme kvinder har en samtale i forhold til deres job som læger, hvor der er fokus på deres sociale roller i sygehusvæsenet. Endelig kan en kulturel kommunikation mellem de to kvinder handle om det at være kvinde i 2004 og kvinde i en lægekultur. De her nævnte eksempler viser, at der kan være en sammenhæng mellem emnet, kommunikationstypen og konteksten, hvor samtalerne alle kan finde sted i personalestuen på sygehuset, men kommunikationstypen er med til at bestemme kommunikationens kontekst, og hvordan meningen kan fortolkes. Kvinderne kan således henvende sig anderledes til hinanden afhængigt af, om der er tale om en interpersonel, social eller kulturel kommunikation. Da kommunikationen kan skifte mellem de tre typer kan kommunikation forstås som en dynamisk proces, hvor den enkelte kommunikator kan udtrykke sig som person, ud fra sine forskellige sociale roller og kulturelle identiteter afhængigt af konteksten.

Vi har reflekteret over om, et skift mellem kommunikationstyper kan være med til at synliggøre ressourcer? Hvis for eksempel to kolleger typisk kommunikerer interpersonelt, kan de måske åbne op for ressourcer ved at henvende sig til hinanden i forhold til de sociale roller på arbejdspladsen og gå fra at anvende personlige argumenter til at anvende faglige argumenter. I forhold til at udføre et job anser vi rutiner og professionalisme kan være med til at øge effektiviteten i samspil med en klar rollefordeling. At fokusere på at anvende ressourcer i forhold til de sociale roller kan eventuelt være med til at gøre det mere klart for for eksempel læger i en lægegruppe, hvem der gør hvad, og hvordan de fungerer som gruppe. Det kan således afhænge af kommunikationen, hvilke erfaringer der bringes i spil: personlige, sociale eller kulturelle. Her vil kategoriseringer og forudfattede meninger om andre for eksempel være med til at påvirke vores forventninger til en kommunikationssituation. De sociale og kulturelle roller kan ses som produkter af co-produktioner, hvor en kommunikationssituation har skabt disse opfattelser af, hvad for eksempel en læges opgaver er i en lægegruppe. Rollerne kan siges at være skabt gennem erfaringer, og for at de kan ændre sig, skal den enkelte rette opmærksomheden mod dette og problematisere, hvorvidt der kunne være andre muligheder.

Men kan de tre kommunikationstyper adskilles fra hinanden, og er det muligt i praksis at identificere henholdsvis interpersonel, social og kulturel kommunikation? Hvis det er muligt at identificere de tre typer, kan der så være en sammenhæng mellem kommunikationstypen, og hvilke ressourcer der kan komme til udtryk og anvendes i en gruppe? Disse spørgsmål vil vi undersøge nærmere i den kommende teoretiske diskussion.

## Konteksten - dynamisk og kompleks

Vi interesserer os i nærværende speciale for grupper i organisationer. Vi har hos Stewart set en generel kontekstforståelse, uden et gruppe- eller organisationsbegreb. Hans teori fokuserer på meningsproduktionen, kontakten mellem kommunikatorerne, og hvordan den enkeltes erfaringer påvirker kommunikationen. Hans fokus er således ikke på kommunikation i organisationer<sup>35</sup>. Vi har ikke set Stewart arbejde eksplicit med grupper i sin teori, men vi anser det for rimeligt at antage, at

---

<sup>35</sup> Vi har på kommunikationsuddannelsen i en gennemgang af forskellige traditioner indenfor forskning i interpersonel kommunikation fået præsenteret, at der i USA ikke er traditioner for, at forskning i interpersonel kommunikation beskæftiger sig med organisationer som kontekster – som det altså også er tilfældet her hos Stewart. Som beskrevet i indledningen efterspørger vi en helhedsforståelse af kommunikation, grupper og organisationer, hvorfor vi senere foretager en sammentænkning af Stewart og Alderfer.

kommunikation som en mellemmenneskelig co-produktion også gælder for grupper, fordi grupper består af mennesker.

Endvidere kan vi med Stewarts syn på kommunikation som identitetsdannende, antage, at grupper kan skabes og forandres gennem kommunikationen, da gruppe-medlemmerne kan konstruere deres forståelse gennem sproget - en forståelse der er påvirket af erfaringer om og med en given kontekst. Således kan gruppen som kontekst ses som ikke-relativ, da gruppe-medlemmernes meningsdannelse er påvirket af de indlejrede forforståelser i konteksten. Hans kommunikationsteori tager udgangspunkt i kommunikatorernes aktive rolle i kommunikation som en meningsdannelse, hvor konteksten skabes i kontakten, og hvor der er et interrelateret forhold mellem kommunikationen og konteksten. Konteksten skabes, ifølge Stewart, af kommunikationsparternes identiteter og kulturelle tilhørsforhold i forhold til for eksempel sociale og politiske forhold, hvilket kommunikativt kommer til udtryk gennem værdier, tabuer, tiltaleformer, parasproglige og nonverbale kendetegn. Vi kan således ikke tage konteksten for givet og ikke forholde os til normative fremstillinger af grupper eller organisationer, da meningen skabes i kommunikationen mellem mennesker. Dermed ikke sagt at der ikke er forhold, som er indlejret i organisationens kultur eller strukturer som organisationens medlemmer kender til og handler i forhold til, for nok er konteksten ifølge Stewart dynamisk, men ikke relativ, da der er forhold, som er givne.

Han beskriver ikke, hvad der karakteriserer gruppen som kontekst, men nævner at mennesker har sociale roller, når de udfører et arbejde. Ud fra de eksempler, han giver af social kommunikation er det en kommunikationstype, der kan finde sted i for eksempel organisatoriske kontekster, hvor organisationens medlemmer i kraft af deres arbejde udfylder en rolle, som for eksempel en læge på et sygehus gør.

Stewart præsenterer i sit kontekstbegreb ikke betydningen af organisatoriske fænomener som for eksempel økonomi, strategi, magt, teknologi og konkurrence. Vi har på baggrund af vores undersøgelse en antagelse om, det kan være nogle af de forhold, som Stewart vil beskrive som givne eller indlejrede forståelser, forhold som kommunikatorerne har fået erfaringer med og om, når de har været i organisatoriske kontekster.

Stewarts kontekstbegreb har fået os til at reflektere over, hvordan indlejrede forståelse i givne kontekster kan påvirke kommunikation i grupper, og hvordan ressourcer udtrykkes? Kan vi få en mere konkret indsigt i, hvad disse forståelser kan handle om i forhold til grupper? I det efterfølgende kapitel vil undersøge gruppen

som kontekst, og i den efterfølgende teoretiske diskussion søge indsigt i disse spørgsmål.

### Menneskelige ressourcer

Stewart anvender ikke ressourcebegrebet i sin teori, men vi vil i det følgende undersøge, om vi kan anvende Stewarts begreb om erfaringer som en tilgang til menneskelige ressourcer.

Stewart beskriver, at der kan siges at være personlige, sociale og kulturelle erfaringer, som knytter sig til den enkeltes personlige selv, sociale roller og kulturelle identiteter, og som påvirker en given kommunikationssituation. Erfaringerne ser vi kan være med til at beskrive mennesker som forskellige - forskelle som kan komme til udtryk i kommunikationen gennem måder at kommunikere på. Med dette mener vi, at et menneske kontinuerligt gør sig erfaringer i forskellige kontekster, og en erfaring som udtryk for en ressource vil afhænge af, hvilken mening den konkrete erfaring har i konteksten.

Den enkelte kan således siges at have ressourcer som person, i forhold til sine sociale roller og kulturelle identiteter, men om de anvendes og er kendte af både den enkelte og andre, ser vi på baggrund af Stewarts kommunikationsteori, kan afhænge af kommunikationen. De ressourcer den enkelte anvender, kan afhænge af co-produktionen, nextingprocessen og forhandlingen mellem kommunikatorerne i forhold til en meningsfuld kommunikation. Det er dermed først i kommunikationen, at erfaringer kan omsættes til ressourcer, da ressourcer skal ses i forhold til konteksten. Ressourcernes mening og værdi afhænger af således af kommunikatorerne. Den enkelte kommunikator kan have potentielle ressourcer, men det er først i samspillet med andre, hvor for eksempel gensidige forventninger har en betydning, om udtrykte ressourcer også anvendes.

Vi skelner således mellem personlige, sociale og kulturelle erfaringer, som vi anser også kan beskrives som potentielle ressourcer. Denne fortolkning leder os til at reflektere over, hvordan kommunikationen påvirker, hvilke ressourcer der kommer til udtryk?

### Opsummering

Vi har med Stewarts teori udviklet en forståelsesramme, som vi i dette afsnit har reflekteret over i forhold til det teoretiske spørgsmål. Vi har fået indsigt i, at Stewart ikke arbejder med et specifikt kontekstbegreb i forhold til grupper og organisationer, men har fokus på kommunikation som en meningsdannelse, der er påvir-



ket af og påvirker konteksten, herunder dem der kommunikerer. Stewart arbejder heller ikke med et ressourcebegreb, men vi har reflekteret over, om hans begreb om erfaringer kan være udtryk for en form for ressourcer. Vi har reflekteret over, hvilken sammenhæng der kan være mellem kommunikationstypen og de ressourcer der sprogliggøres, og om det kan afhænge af kommunikations proces og kvalitet, hvilke ressourcer der anvendes. Vi efterspørger i specialets teoretiske undersøgelse en forståelse for, hvorledes menneskelige ressourcer kan komme til udtryk i grupper, og derfor vil vi i det efterfølgende kapitel søge en forståelse for grupper i organisationer gennem Alderfers gruppeteori og Wells' perspektiv på forskellige niveauer i grupper.



## Gruppeteori

---

Dette kapitel har til hensigt at redegøre for den tilgang til grupper, som vi arbejder med i specialet. Vi vil indlede med en kort præsentation af *Yale School of Organization and Management* (SOM), da de teoretikere, vi refererer til i kapitlet, har haft tilknytning hertil<sup>36</sup>. Vi præsenterer herefter adfærdsforskeren Leroy Wells perspektiv på grupper i forhold til en betragtning af fem niveauer af gruppeprocesser. Vi arbejder herefter med Clayton Alderfers gruppeteori om intergruppe relationer samt definition af grupper<sup>37</sup>. Det er vores intention, at kapitlet i sin sammenhæng giver forståelse af, hvordan vi i specialet forholder os til grupper i organisationer.

### Yale School of Organization and Management

På SOM opstår der i 1970'erne en tradition indenfor forskning i grupper, som arbejder med en forståelse af både den enkelte gruppes processer, men også af gruppen som indlejret i og under gensidig påvirkning af en større organisatorisk kontekst. Det afskiller sig historisk set fra to andre traditioner inden for forskning i grupper: en sociologiskfunderet og en psykologiskfunderet, hvor der henholdsvis enten er et eksternt eller et internt perspektiv på grupper<sup>38</sup>. Gruppeteorien defineres ydermere som værende af eksperimentiel karakter, hvilket kort forklaret er forskning af grupper i deres naturlige miljø<sup>39</sup> [McCollom & Gillette, 1995, s. 2 f].

---

<sup>36</sup> Yale School of Organization and Management har siden 1994 kun heddet Yale School of Management, men går stadig under betegnelsen SOM. [Fellmann, 2002], [[www.yalealumnimagazine.com/issues/02\\_03/SOM.html](http://www.yalealumnimagazine.com/issues/02_03/SOM.html)] & [[www.mba.yale.edu](http://www.mba.yale.edu)].

<sup>37</sup> Vi har valgt at beskrive Alderfers teori som en gruppeteori på baggrund af, at han arbejder med en eksplicit definition af grupper., som vi i det efterfølgende overvejende vil forholde os til.

<sup>38</sup> Vi har uddybet de to tilgange i Kapitel 3 i afsnittet omhandlende den teoretiske metode.

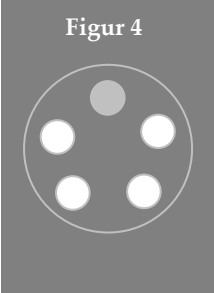
<sup>39</sup> I et af de efterfølgende afsnit uddyber vi forskellen mellem eksperimental og eksperiential forskning i grupper.

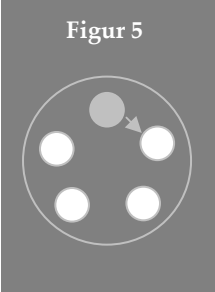
Endvidere har traditionen to teoretiske inspirationskilder; systemteori og psykodynamik. Systemteori anvendes som en forståelsesramme for gruppens strukturer samt gruppens indlejring i den organisatoriske kontekst. Det psykodynamiske perspektiv benyttes indenfor traditionen som forståelsesramme for de ubevidste processer, der påvirker gruppemedlemmers begribelse af dem selv, andre og deres adfærd. I det efterfølgende afsnit vil vi arbejde med Wells og Alderfer, som begge har haft en tilknytning til SOM og på denne baggrund definere grupper i organisationer.

## Leroy Wells

Vi inddrager Wells' teori i vores indkredsning af gruppebegrebet, da vi hos ham har fundet en måde, hvorpå vi kan anskueliggøre det komplekse i grupper i forhold til hans definition af 5 forskellige niveauer af processer i grupper<sup>40</sup>.

### De fem niveauer

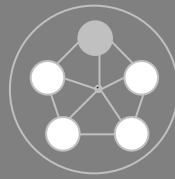
<p><i>Intrapersonal processes in an organizational context refer to the co-actor's relatedness to him- or herself [Wells, 1995, s.52].</i></p>	<p><b>Figur 4</b></p> 	<p>Ifølge Wells (1985) handler det intrapersonelle niveau om individets forhold til sig selv, i det der er fokus på personlighed, behov, viden og evner. Et eksempel på analyser på det intrapersonelle niveau kan være, hvis vi har fokus på den enkelte læge i en lægegruppe. Her kan vi fokusere på intrapersonelle karakteristika som for eksempel individets personlighed og behov i gruppen.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>På det interpersonelle niveau ansues relationen mellem gruppens medlemmer [Wells, 1985, s. 111]. Analyser på dette niveau kan være, hvis vi for eksempel undersøger relationer og dynamikker mellem læger i en gruppe. Her kan vi, ifølge Wells (1985), fokusere på kommunikationsmønstre, samarbejde og konflikter, der kommer til udtryk i relationerne mellem gruppens medlemmer.</p>	<p><b>Figur 5</b></p> 	<p><i>Interpersonal processes refer to member-to-member relations. The focus is on the quality and type of relationship that exists between co-actors [Wells, 1995, s. 52].</i></p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<sup>40</sup> I vores udredning af Wells fem niveauer vil vi benytte os af figurer, som minder om dem Wells [1995, s. 53] selv bruger. Hver cirkel udgør en gruppe; de fem små cirkler er gruppemedlemmer. De fem niveauer beskrives alle inden for en organisatorisk kontekst.

*Group-level processes refer to the behavior of the group as a social system and the co-actor's relatedness to that system [Wells, 1995, s. 54].*

Figur 6



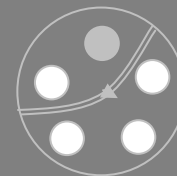
Gruppe niveauet beskrives af Wells (1985) som gruppens adfærd samt medlemmernes relation til gruppen som et socialt system. Gruppens medlemmer betragtes som indbyrdes afhængige subsystemer, der handler sammen (*co-acting*) og interagerer ud fra et ubevidst *group mind* [Wells, 1985, s. 112]. Et eksempel på niveauet kan være,

hvis vi ønsker at undersøge, hvordan vi kan begribe en lægegruppe ud fra dens gruppemønstre – heri indgår både en forståelse af gruppen som et system og de ubevidste processer, der påvirker gruppen og gruppemedlemmerne.

Ifølge Wells handler intergruppe niveauet om relationen mellem de forskellige grupper i organisationen. Fokus er især på medlemmers medlemskab af andre grupper [Wells, 1985, s. 112]. Et eksempel på dette niveau kan være, hvis vi i en lægegruppe vil undersøge, hvilken betydning det har, at der er mange

*Intergroup processes refer, in part, to relations among various groups or subgroups [Wells, 1995, s. 54].*

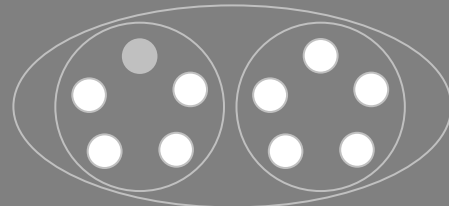
Figur 7



forskellige indlejrede subgrupper (reservelægegruppe, overlægegruppe, kvinder, mænd osv.) i gruppen. Et andet eksempel kan være hvis vi, gennem analyser af lægegruppemedlemmers medlemskab af andre grupper, vil undersøge relationer til andre grupper inden for sygehuset som en organisatorisk kontekst, som for eksempel andre faggrupper eller afdelinger. På dette niveau vil vi fokusere på, hvordan lægegruppen kan begribes i forhold til medlemmernes medlemskab af andre grupper.

*Interorganizational processes refer to relationships that exist between organizations and their environment and concern the set of organizations that make demands of, or have impact upon, the focal organization (Wells, 1995, s. 54).*

Figur 8



Det interorganisatoriske niveau beskriver Wells (1985) som relationen mellem organisationen, det omkringliggende samfund og andre organisationer. Dette niveau finder vi for eksempel, hvis vi undersøger, hvilke andre sygehuse Aalborg Sygehus sammenligner sig med, og hvordan en lægegruppe samarbejder med amtslige funktioner som primærsektoren (de praktiserende læger).<sup>41</sup>

I det efterfølgende om gruppeteorien vil vi løbende reflektere over, hvilke af de ovenstående niveauer, vi forstår, at Alderfer arbejder med. Han beskriver i nedenstående citat, hvilke relationer teorien kan sige noget om:

Intergroup theory provides interpretations for individual, interpersonal, group, intergroup and organizational relations [Alderfer, 1986, s. 219].

Af citatet udleder vi, at teorien giver mulighed for fortolkning af individuelle, interpersonelle, gruppe, intergruppe og organisatoriske relationer.<sup>42</sup> Det er vores intention, at vi i forhold til den kommende teoretiske diskussion og empiriske analyse vil være opmærksomme på Wells' niveauer. Det vil sige, at vi har en forståelse af lægegruppen, hvor alle niveauer er til stede. Som det fremgår af det teoretiske og empiriske spørgsmål vil vi arbejde med det interpersonelle niveau i forhold til en begribelse af kommunikation i grupper. Det vil sige, at vores fokus er på det interpersonelle niveau i forhold til, at vi søger en forståelse af kommunikation mellem gruppemedlemmer.

## Clayton Alderfer

I dette afsnit vil vi udrede den forståelse af grupper, som vi arbejder med i specialet, hvor vi har valgt Clayton Alderfers gruppeteori. I afsnittet vil vi indledende placere Alderfers arbejde i forhold til begreberne om *eksperiential* og *eksperimental* forskning i grupper. Herefter følger en udredning af Alderfers definition på *gruppen* herunder en præsentation og refleksion over teoriens centrale begreber om *identitets- og organisatoriske grupper, embeddedness, multiple gruppemedlemskaber og repræsentativitet*.

## Eksperimentelle eller eksperientielle forskningsmetoder

Som vi indledningsvist præsenterede, er der indenfor gruppeforskning to metoder henholdsvis en eksperimental og en eksperiential. Den eksperimentelle forsk-

---

<sup>41</sup> Se for eksempel [www.nja.dk](http://www.nja.dk)

<sup>42</sup> Alderfer med andre siger, at teorien antager et multi-niveau perspektiv: "*The theory employs a multi-level perspective, including individuals, groups, and the organization-as-a-whole*" [Alderfer, Drasgow, Morgan & Tucker].

ningsmetode tager sit udgangspunkt i opstillede forsøgsgrupper (*zero-history groups*) i laboratorier, hvor forskerne observerer på grupper, der er isoleret fra andre påvirkninger, end dem forskerne stiller dem overfor<sup>43</sup>. I den eksperientielle forskningsmetode er der ikke tale om forsøg, men snarere om forskning af processer i naturlige og erfaringsbaserede grupper [Cooper, 1975, s. 3ff]. Det centrale i denne metode er udvikling af gruppemedlemmernes forståelse af processer i gruppen og deres egen adfærd i grupper [McCollom & Gillette, 1995, s.3]. Alderfer beskriver sin metode som eksperientiel, hvor han i forhold til sin teoridannelse forsker i eksisterende grupper [Alderfer & Smith, 1982, s. 36]. I forhold til dataindsamling arbejder Alderfer dog med en type af fremstillede grupper, hvilke han kalder for *microcosm-groups*. Karakteristisk for disse grupper er, at de, gennem medlemmerne, skal give et repræsentativt billede af den organisation og de intergruppe relationer, der er på spil [Alderfer & Smith, 1982, s. 40]. Det vil med andre ord sige, på trods af *microcosm-groups*, arbejder Alderfer med en eksperientiel begribelse af gruppen, hvor gruppen ikke kan begribes isoleret fra konteksten, hvilket adskiller sig fra den eksperimentelle metodes isolerede forsøgsgrupper. For speciallets teoretiske og empiriske del betyder det, at vi benytter en gruppeteori om grupper og intergruppe relationer, der er funderet i naturlige og virkelige grupper, der er indlejret i andre kontekster.

## Et intergruppe teoretisk perspektiv

I det efterfølgende afsnit vil vi uddybe og arbejde med Alderfers teori, hvilken han selv kalder for en teori om *intergruppe relationer* og *organisationer*. Som vi har været inde på tidligere, er det en teori, som tager højde for både eksterne og interne påvirkninger af gruppen. Vi anser det for at være centralt, at Alderfer ophæver den traditionelle skelnen mellem det eksterne og interne perspektiv på gruppen, og denne forståelse imødekommer vores syn på grupper, da vi ikke mener at grupper kan begribes enten ud fra et eksternt eller et internt perspektiv, men fordrer et både-og. Om intergruppe relationer siger Alderfer:

Taken literally, intergroup relations refer to activities between and among groups. Note that the choice of preposition is significant. Whether people observe groups only two at a time or in more complex constellations has important implications for action and for understanding [Alderfer, 1986, s. 190].

Af citatet fremgår det, at intergruppe relationer er de aktiviteter, der er mellem (*between*) gruppen og iblandt eller i (*among*) gruppen, hvor brugen af præsupposi-

---

<sup>43</sup> Begrebet *zero-history groups* [Poole, 1999, s. 59] finder vi beskrivende for den eksperimentelle retning, da det er forskning i grupper, som ikke har en fælles historie, før de træder ind i laboratoriet.

tioner er betydningsfuld. Gennem denne begribelse af intergruppe relationer, ser vi, at der ikke er et enten eksternt eller internt perspektiv på gruppen, da vi forstår de to præsuppositioner i forhold til, at de henholdsvis refererer til relationer mellem to eller flere grupper og relationer i gruppen. I forhold til en konkret gruppe betyder det for os, at den ikke kan betragtes og begribes alene, da gruppen også påvirkes af relationer til organisationen og andre grupper. Vi vil i det følgende søge en yderligere indkredsning og uddybning af Alderfers definition af gruppen. Alderfers ophævelse af det eksterne og interne perspektiv på gruppen træder i efterfølgende definition frem:

A human group is a collection of individuals (1) who have significantly interdependent relations with each other, (2) who perceive themselves as a group, reliably distinguishing members from nonmembers, (3) whose group identity is recognized by nonmembers, (4) who, as group members acting alone or in concert, have significantly interdependent relations with other groups, and (5) whose roles in the group are therefore a function of expectations from themselves, from other group members, and from non-group members [Alderfer, 1986, s. 202].

Af ovenstående citat læser vi, at Alderfer definerer en gruppe som bestående af en samling individer, som har betydningsfulde indbyrdes afhængige relationer til hinanden. Individerne opfatter dem selv som en gruppe i forhold til ikke-medlemmer. Det enkelte gruppemedlem har betydningsfulde afhængige relationer til andre grupper, og derfor er medlemmets rolle i gruppen en funktion af forventninger fra sig selv, andre gruppemedlemmer og ikke-medlemmer. I forhold til Wells fem niveauer ser vi, at Alderfer i definitionen beskriver gruppemedlemmernes relationer til hinanden, hvilket i vores tolkning kan være en begribelse af et interpersonelt niveau. Ydermere finder vi i definitionen et gruppeniveau, i og med medlemmer genkender dem selv som en gruppe i forhold til ikke-medlemmer. I forhold til definitionen, er det vores forståelse, at medlemmers relationer til andre grupper er et billede på et intergruppe niveau. Det intrapersonelle niveau behandler Alderfer også, i det han i flere tilfælde refererer til, hvilke påvirkninger individets følelser og tanker kan have både mellem arbejdsgrupper og i gruppen [Alderfer, 1986, s. 203]. I denne definition ser vi ikke Wells' interorganisatoriske niveau blive nævnt.

## Organisationens grupper

Alderfer arbejder med to typer af grupper i organisationer; *identitetsgrupper* og *organisatoriske grupper*. Vi vil i det efterfølgende uddybe begge typer af grupper idet, de ifølge Alderfer, har betydningsfulde relationer til hinanden, da visse orga-



nisatoriske grupper i nogle tilfælde kan bestå af medlemmer fra bestemte identitetsgrupper [Alderfer & Smith, 1982, s. 38].

En identitetsgruppe er karakteriseret ved, at medlemmer får medlemskab af gruppen ved fødslen i kraft af for eksempel en fælles biologisk, historisk eller social baggrund [Alderfer, 1986, s. 204ff]. Identitetsgrupper kategoriseres ud fra for eksempel etnicitet, køn, alder og familiemønster. Når mennesker indtræder i organisationer medbringer de deres konstante (*ongoing*) medlemskab af identitetsgrupper [Alderfer, 1986, s. 204]. De organisatoriske grupper er karakteriseret ved, at de for eksempel består af individer, der samarbejder i organisationen eller har nogenlunde de samme arbejdsopgaver. I forhold til vores fokus i specialet, så er det primært ved det, som Alderfer kalder for organisatoriske grupper forstået som grupper, der eksisterer i kraft af den professionelle organisatoriske kontekst. Det vil sige, at for eksempel en lægegruppe er udtryk for organisatoriske grupper, da de i kraft af deres funktioner i organisation og prædefinerede strukturer kan betragtes som en gruppe. Med strukturer mener vi, at der i organisationen kan være fastlagte måder, hvorpå personalet samarbejder. En morgenkonference kan ses som et eksempel på en prædefineret struktur, da det er en mødeform, der er udbredt på afdelinger.

I forhold til de organisatoriske grupper findes en yderligere opdeling i *opgave-* og *hierarkiske grupper*. Medlemskab af opgavegrupper opstår som følge af de aktiviteter medlemmer skal udføre - aktiviteterne har typisk et mål, rolle relationer, og andre elementer, der er med til at forme medlemmernes erfaringer [Alderfer, 1986, s. 206]. I vores forståelse består en opgavegruppe af medlemmer, som udfører relaterede aktiviteter, har enslydende roller og opgaver indenfor organisationen som for eksempel afdelinger med speciale i kardiologi, neurokirurgi, radiologi, anæstesiologi, gynækologi, gastroenterologi, patologi osv. Ydermere ser vi også, at der indenfor en konkret afdeling kan findes opgavegrupper alt efter yderligere arbejdsdelinger mellem forskellige delområder. Her tænker vi, at der inden for en afdeling med speciale i neurokirurgi kan forefindes forskellige delområder, hvor der for eksempel arbejdes med skader på rygsøjle, i hjernen osv. Hierarkiske grupper inddeler sig ifølge Alderfer (1986) alt efter om individet befinder sig øverst, i midten eller nederst af organisationens hierarki. Individets plads i hierarkiet determinerer dets legitime autoritet, autonomi i beslutningstagning, ansvar omfang og graden af tilgængelige personalegoder [Alderfer, 1986, s. 206]. For eksempel antager vi, at en gruppe af overlæger kan være en hierarkisk gruppe, som befinder sig i toppen af sygehusorganisationens hierarki, da de har høj autoritet og et stort ansvar i forhold til beslutningstagning. Indenfor en afdeling set som en opgavegruppe (jf. et fællesskab i forhold funktion og opgaver i organisationen), ser vi, at

der også er indlejrede hierarkiske grupper i forhold til gruppen af reservelæger og gruppen af overlæger. Således kan der være et hierarki, der påvirker opgaveløsningen, da reservelægerne og overlægernes arbejdsopgaver og grader af ansvar er forskellige. Vi ser derfor, at en gruppes medlemmer kan have medlemskab af forskellige typer af grupper, som identitets-, organisatoriske-, opgave- og hierarkiske grupper. Hvilket medlemskab, der er i fokus på et givet tidspunkt afhænger af, hvilke andre grupper, der er repræsenteret samt de emner, som er i centrum [Alderfer & Smith, 1982, s. 39]. Et tænkt eksempel kan være en læge, som både er medlem af en lægegruppe og et sikkerhedsudvalg<sup>44</sup>. Hvis lægen samtaler med en anden læge om en patient, kan der være fokus på de lægefaglige vurderinger og ikke forhold omkring arbejdsmiljø, og vedkommende kan derfor ses som repræsentant for en gruppe af læger.

Ifølge Alderfer (1986) kan både identitetsgrupper og organisatoriske grupper begribes i forhold til definitionen på gruppen, hvor det traditionelle eksterne og interne perspektiv er ophævet. På baggrund heraf og i forhold til et intergruppeperspektiv forstår vi, at disse to typer af grupper derfor også har relationer iblandt den enkelte gruppe, men også mellem andre indlejrede grupper i organisationen. Det leder os til at søge en yderligere forklaring på, hvad det ifølge Alderfer betyder, at gruppen begribes som indlejret. Vi vil først kort præsentere den systemteoretiske forståelsesramme, som Alderfer arbejder med, da vi mener, den spiller en rolle i begribelsen af gruppers indlejring.

### Et systemteoretisk perspektiv

Vi anser at Alderfers gruppeteori har et systemteoretisk perspektiv, hvor han begrebsmæssigt både benytter abstrakte systemteoretiske begreber som system, subsystem og suprasystem samt mere generelle begreber som organisation, gruppe, subgrupper. Hans eklektiske brug af begreberne bevirker, at vi som læsere ikke får uddybet de systemteoretiske begreber, hvilket kan have den effekt, at den systemteoretiske forståelsesramme ikke altid virker tydelig. Alderfer er ydermere ikke eksplicit omkring, at det er systemteori, han trækker på. Vi har i en ældre tekst af Alderfer [1976] fundet definitioner på systemer og en udredning af, hvad der er karakteristisk for åbne og lukkede systemer. Teksten handler ikke umiddelbart om intergruppe relationer, men vi anser, at dele af indholdet kan ses som arbejdet, der kan ligge forud for gruppeteorien. På baggrund heraf vil vi kun benytte de dele af artiklen, der omhandler systemteori og forholde det til teorien om intergruppe relationer.

---

<sup>44</sup> Sikkerhedsgrupper på sygehuset beskæftiger sig med opgaver omkring arbejdsmiljø - primært det fysiske arbejdsmiljø [www.aalborg-sygehus.dk].

Alderfer (1976) definerer et system som en samling af enheder, der har relationer til hinanden, og derfor er hver enheds tilstand til dels afhængig af andre enheders tilstand [Alderfer, 1976, s. 1592]. Vi udleder, at for eksempel en gruppe kan betragtes som ét system i kraft af dens medlemmer - en samling af afhængige enheder. Karakteristisk for Alderfers teori er, at den bygger på en forståelse af, at organisation, grupper og gruppemedlemmer (systemer) har indbyrdes afhængige relationer til hinanden. Indenfor systemteorien skelnes traditionelt mellem en forståelse af systemer som åbne eller lukkede systemer. Om forskellen på disse siger Alderfer:

An open system is not totally separate from its environment. In contrast to a closed system, an open system engages its external environment through the exchange of matter, energy, and information [Alderfer, 1976, s. 1592f].

I citatet udtrykker Alderfer, at et åbent system i forhold til et lukket system ikke er totalt separeret fra dets omgivelser, da det åbne system engagerer dets omgivelser gennem udveksling af substans, energi og information. Afledt af citatet, ser vi lighedspunkter mellem Alderfers gruppeteori og åben systemteori, idet et åbent system ikke kan begribes som separeret fra dets omgivelser, da de gensidigt har udvekslinger med hinanden. Det er et perspektiv, som, vi ser, også er gældende for Alderfers definition af gruppen, hvor der både er et internt og eksternt perspektiv på gruppen, som giver sig til udtryk i for eksempel, at det enkelte gruppemedlem har betydningsfulde afhængige relationer til andre grupper og andre medlemmer<sup>45</sup>. Et billede på det åbne systems udveksling af substans, energi og information med omgivelserne kan, ifølge Alderfer [1976], være rekruttering af nye medlemmer og nye opgaver.

Alderfer arbejder med organisationen som et *socialt system*, hvilket han dog ikke uddyber yderligere [Alderfer, 1986, s. 208]. Karakteristisk for sociale systemer er ifølge Katz & Kahn [1978, s. 37], at de er opfundet, lavet og består af mennesker, i det de er forankret i menneskets indstilling, opfattelsesevne, mening, motivering, vaner, forventninger og relationsmønstre<sup>46</sup>. På baggrund heraf forstår vi, at begrebet om et socialt system er bredt, i og med det omhandler forskellige typer af socia-

---

<sup>45</sup> Andre forskere fra SOM placerer i deres artikler Alderfers teori om intergruppe relationer indenfor åben systemteori. Her tænker vi blandt andet på Wells (1995) og McCollom (1995).

<sup>46</sup> Katz & Kahn (1978) inddrages kort i forhold til en begribelse af et socialt system, da Alderfer (1976, 1986) ikke uddyber dette begreb. De arbejder ikke med intergruppe relationer, men gruppe-liv (*group-life*) på det intrapersonelle og interpersonelle niveau [Alderfer, 1986, s. 198], og derfor forholder vi os ikke yderligere hertil.

le systemer og ikke kun organisationer, men også for eksempel familier, interesseforeninger og andre menneskelige fællesskaber. Når Alderfer taler om et socialt system er det eksplicit, at han arbejder med det organisatoriske sociale system, i det han simultant bruger både organisatoriske systemer og sociale systemer.

I gruppeteorien benytter Alderfer (1986) enkelte steder begrebet *human systems* om individer, men vi ser ikke en uddybning af betydningen heraf. I Alderfers artikel fra 1976 finder vi, at der i åben systemteori er en forståelse af, at individer, som grupper og organisationer, også kan begribes som åbne systemer [Alderfer, 1976, s. 1593]. I forhold til ovenstående udredelse af systembegrebet er det vores forståelse, at individet er et system, i og med det kan betragtes som en samling af enheder (indre organer, arme, ben, hjerne osv.), der har relationer til hinanden, og derfor er hver enheds tilstand til dels afhængig af andre enheders tilstand (for eksempel er håndens funktion afhængig af, at der sendes informationer fra hjernen og visa versa). Om individet som et åbent system, siger Alderfer ydermere:

Individuals regularly exchange matter, energy, and information with their environments through such processes as ingestion, expulsion, and communication. [Alderfer, 1976, s. 1593]

I citatet læser vi, at Alderfer forstår individets udveksling af substans, energi og information med omgivelserne gennem processer som indtagelse, udstødelse og kommunikation. Vi forstår for det første ovenstående i forhold til individets fordøjelsesproces, som kan beskrives som indtagelse af substans og udstødelse af energi. For det andet er det vores tolkning, at individet gennem kommunikation med omgivelserne gensidigt kan udveksle information. Hvordan denne udveksling af information bliver til gennem kommunikationen er ikke eksplicit, og en uddybning af kommunikation finder vi ikke. Det er et element, som vi vil arbejde yderligere med i det *Reflekterende perspektiv*.

Som vi har været inde på tidligere, benytter Alderfer desuden systemteoretiske begreber som *system*, *suprasystem* og *subsystem*. Forholdsordene *sub* og *supra* er latinske betegnelser for henholdsvis *under* og *over*, hvilke i forhold til begrebet *subsystem* betyder undersystem, og *suprasystem* betyder oversystem. Vi kan derfor sige, at *suprasystemet* omkranser *systemet*, og *subsystemer* bliver omkranset af *systemet*. Heri mener vi, at det centrale i forhold til begribelsen af begrebet *embeddedness* kan ligge, da vi forstår det som en uddybning systemernes forhold til hinanden. Vi vil i det følgende nuancere, hvad der kan forstås ved begrebet *embeddedness*.

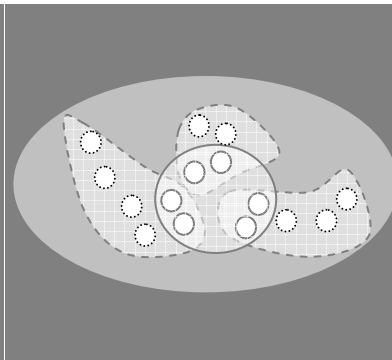
## Embeddedness

Begrebet om gruppens embeddedness ser vi som et centralt begreb i Alderfers teori, da det beskriver, hvorledes både identitetsgrupper, organisatoriske grupper, gruppemedlemmer og organisation er indlejret i og under gensidig påvirkning af hinanden. Begrebet embeddedness definerer Alderfer således:

Embeddedness refers to interpenetration across levels of analysis; it concerns how system and subsystem dynamics are affected by sub-system events, and visa versa (Miller, 1978). Relations among identity groups and organizational groups are shaped by how these groups and their representatives are embedded in the organization and also by how the organization is embedded in its environment [Alderfer & Smith, 1982, s. 61].

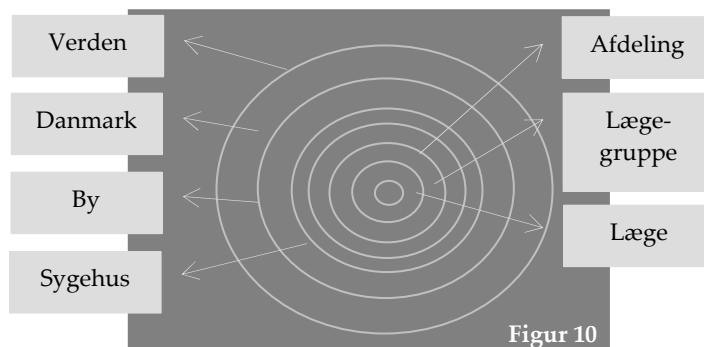
Af citatet udleder vi, at embeddedness refererer til, at grupper kan forstås på tværs af analyseniveauer, da system og subsystemer bliver påvirket af suprasystemet og visa versa. Der er i vores forståelse således tale om en gensidig vekselvirkning mellem suprasystem, system og subsystemer. I forhold til en konkret gruppe kan ovenstående betyde, i vores forståelse, at den ikke kan betragtes isoleret, i og med den er indlejret i og under gensidig påvirkning af et suprasystem og visa versa. Fra et intergruppeteoretisk perspektiv forstår vi, at begrebet embeddedness omhandler subgruppers indlejring i og påvirkning af den enkelte gruppe, men også gruppens indlejring i og påvirkning af andre grupper, organisationen og samfundet og visa versa.

**Figur 9** skal vise, hvorledes Alderfer forstår begrebet *embeddedness*. En organisation (den grå ellipse) kan betragtes som indlejret i samfundet (den grå firkant). I organisationen er der indlejret en gruppe (den hvide cirkel) bestående af 6 medlemmer (små hvide cirkler). I gruppen er der yderligere indlejret 3 subgrupper (de stiplede markeringer) i kraft af medlemmernes medlemskab af andre grupper i organisationen.



I vores tolkning kan begrebet embeddedness ses som en systemteoretisk kontekstforståelse, i og med subgrupper, gruppen og organisationen alle kan betragtes som værende indlejret i et større system – en kontekst. Begreberne om system, subsystemer og suprasystem er således i vores tolkning en udredning af, hvordan suprasystemet kan anses for at være både systemets og subsystemernes kontekst. Vi mener, at det er kendetegnende for forståelsen, at alle systemer kan betragtes

som indlejrede i hinanden, og hvor påvirkningen går fra det mindste system til det største og visa versa. I nedenstående figur illustrerer vi denne kontekstforståelse. Vi bruger vores samarbejdspartner som eksempel, og figuren viser en foreløbigbegribelse den kontekst, som vores samarbejdspartner kan være omgivet af og indlejret i. Vi vil i den kommende empiriske analyse udvikle denne kontekstanalyse yderligere i en analyse af relationer i og mellem lægegruppen:



De syv grupperinger i figuren er alle illustrationer af systemer. Forenklet viser figuren, hvordan en læge er indlejret i mange forskellige kontekster (systemer), som også er indlejret i mange kontekster. Lægen er indlejret i en gruppe bestående af andre læger, som er indlejret i en afdeling, som er indlejret i en organisation – et sygehus, som er indlejret i et omkringliggende samfund osv.

Figur 10 er vores fortolkning af, hvorledes en bred systemteoretisk kontekstforståelse kan se ud. Med figuren vil vi illustrere, at den systemteoretiske forståelse kan være medvirkende til at begribe, hvorledes systemer er indlejret i andre systemer og gensidigt påvirker hinanden. Endvidere ser vi et kontekstbegreb her, hvor for eksempel en læge kan begribes som indlejret i mange forskellige kontekster, også flere end dem vi har skitseret her.

## Multiple gruppemedlemskaber og repræsentativitet

Ifølge Alderfer består en organisation af mange grupper, hvor organisationens medlemmer hver især repræsenterer nogle af disse [Alderfer & Smith, 1982, s. 38]. For den enkelte gruppe betyder det, at dens medlemmer ikke kun har medlemskab af den, men har utallige og multiple medlemskaber af andre grupper, der er indlejret i organisationen [Alderfer, 1986, s. 204]. Det er vores tolkning, at medlemmernes multiple medlemskaber kan begribes som indlejrede subgrupper i forhold til en konkret gruppe, da gruppemedlemmernes multiple gruppemedlemskaber kan siges at være indlejret i gruppen. Fra et intergruppe perspektiv er det en betragt-

ning, der kan ligge op til, at gruppemedlemskaberne kan forstås i forhold til gensidig påvirkning af relationer i gruppen og mellem den, andre grupper, organisation og samfund. Det vil, ifølge Alderfer sige, at gruppemedlemmer repræsenterer multiple og forskellige grupper i organisationen. Om gruppemedlemmers repræsentativitet siger Alderfer & Smith følgende:

This conceptualization of a group makes every individual member into a group representatives whenever he or she deals with members of other groups, and it treats every transaction among individuals as, in part, an intergroup event [Rice, 1969; Smith, 1977] [Alderfer & Smith, 1982, s. 38].

Af ovenstående citat udleder vi, at Alderfer og Smith forstår hvert gruppemedlem som repræsentant for en given gruppe, idet det transagerer (*deals*) med medlemmer fra andre grupper, hvor alle transaktioner mellem individer behandles som en intergruppe begivenhed<sup>47</sup>. Om begrebet repræsentativitet siger Alderfer desuden, at det betyder, at individer gennem sine multiple gruppemedlemskaber kan ses som en repræsentant for de grupper, det er medlem af [Alderfer, 1986, s. 204]. Det vil med andre ord sige, at gruppemedlemmet i transaktion med andre gruppemedlemmer kan ses som en repræsentant for en gruppe. Hvilken gruppe, et medlem repræsenterer, er afhængig af, hvilke andre gruppemedlemmer, der er repræsenteret samt medlemmets egne og andres forventninger [Alderfer & Smith, 1982, s. 39]. Det kan i vores forståelse betyde, at hvilket gruppemedlemskab et medlem repræsenterer, samt hvor eksplicit gruppemedlemmets repræsentativitet kan i transaktionen afhænge af, hvilke andre gruppemedlemmer det transagerer med. Vi ser en snæver sammenhæng mellem gruppemedlemskab og repræsentativitet, da gruppemedlemmer i kraft af deres multiple medlemskaber også kan siges at have mulighed for multipel repræsentativitet i forhold til grupper i organisationen. I en konkret gruppe kan vi således sige, at medlemmerne også kan repræsentere andre grupper (identitetsgrupper, organisatoriske-, opgave- eller hierarkiske grupper). Det kan i forhold til begreberne om embeddedness og multiple medlemskaber betyde, at indlejrede subgrupper er et billede på medlemmernes multiple medlemskaber samt medlemmernes repræsentativitet for andre grupper end den konkrete gruppe. Gruppens relationer til andre grupper påvirkes af medlemmernes repræsentativitet gennem deres transaktion med andre grupper og gruppemedlemmer.

Vi har i dette kapitel beskrevet den teoretiske tilgang til grupper, som vi arbejder med i specialet. I det følgende vil vi reflektere over Alderfers gruppeteori i forhold til teoretiske spørgsmål.

---

<sup>47</sup> I vores begribelse af citatet har vi brugt det at *transagere med*, udledt af transaktion, som en oversættelse af *deals with*, som en forståelse af, når gruppemedlemmer har at gøre med andre medlemmer.

## Et reflekterende perspektiv

Dette afsnit har til formål at reflektere over og opsummere på Alderfers gruppeteorori. I afsnittet vil vi ikke kun opsummere på teoriens, for os, centrale begreber, da vi har valgt at inddrage nye perspektiver og elementer. For eksempel vil vi inddrage og forholde os til Linda Putnam & Cynthia Stohl (1996), da de retter en kritik mod nogle elementer i Alderfers teori om intergruppe relationer. Vi vil reflektere over den fraværende kommunikationsforståelse i forhold til begrebet om repræsentativitet. I forhold til teorien vil vi anskue forholdet mellem de centrale begreber om gruppetyper, multiple gruppemedlemskaber og repræsentativitet i forhold til en eventuel begribelse af menneskelige ressourcer. Sluttelig vil vi reflektere over, hvad det kan betyde, at vi teoretisk, i forhold til Wells niveauer, arbejder på det interpersonelle niveau.

### Et fraværende kommunikationsforståelse?

I forhold til Alderfers teori herunder definitionen af grupper er vi blevet opmærksomme på, at der tilsyneladende ikke eksplicit er en kommunikationsforståelse i teorien. Det vil sige, at en forståelse for kommunikation ikke direkte bliver sat i forbindelse med de centrale begreber om gruppen, embeddedness, multiple medlemskaber og repræsentativitet. Det bliver således ikke klart for os, hvorledes for eksempel repræsentativitet kan komme til udtryk. Dog har vi i vores fortolkning af begrebet om repræsentativitet brugt begrebet transaktion og det at transagere med andre som en oversættelse af Alderfer & Smiths: "(...) *whenever he or she deals with members of other groups (...)*". Af citatet udleder vi, at repræsentativitet kan komme til udtryk, når medlemmer transagerer eller "*deals with members of other groups*". På baggrund af denne tolkning, kan vi ikke se os helt enige i den kritik, Putnam & Stohl giver af Alderfers teori, i det de siger:

Representativeness is fixed through identity (e.g., sex, ethnicity, age) or organizational groups (e.g., task similarities) rather than through interactions with the group [Putnam & Stohl, 1996, s. 156].

Putnam & Stohl ser ydermere Alderfers begreb om repræsentativitet som værende strukturelt og determinerende, da det forbliver statisk, på trods af måden medlemmerne taler og handler på. Grunden til, at vi ikke antager helt den samme kritik af Alderfer, som Putnam & Stohl er, at vi ikke, kan se os enige i, at repræsentativitet er strukturelt, determinerende og statisk. Vi mener, at Alderfer ligger op til, at repræsentativitet også kan begribes processuelt, i det det bliver aktualiseret, når medlemmer transagerer med hinanden. Det, vi savner i Alderfers teori, er derfor ikke, om repræsentativitet kan komme til udtryk gennem transaktionen, men snar-



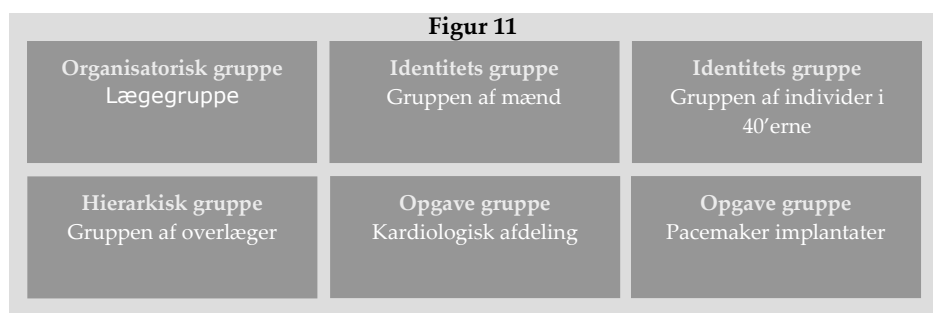
rere en uddybning af, hvordan repræsentativitet kan blive aktualiseret i transaktionen mellem gruppemedlemmer, og hvad denne transaktion er udtryk for.

I forhold til teoriens to teoretiske inspirationskilder henholdsvis systemteori og psykodynamik kan vi antage, at Alderfer sandsynligvis ville arbejde med en kommunikationsforståelse inden for en af disse to kilder eller ville arbejde med en hybrid af en systemteoretisk og en psykodynamisk kommunikationsforståelse. Hvorvidt Alderfer i større eller mindre grad knytter en kommunikationsforståelse an til disse to teoretiske inspirationskilder, kan vi ikke udlede i gruppeteorien. Vi må på dette sted konkludere, at ovenstående udredning og refleksion er det tætteste, vi kommer på en kommunikationsforståelse i teorien, da der, som sagt, ikke er en eksplicit udredning heraf.

### Gruppemedlemskaber som ressourcer

I dette afsnit vil vi anskue sammenhængen mellem de centrale begreber om gruppetyper, gruppemedlemskaber og repræsentativitet. Herigennem vil vi reflektere over, om vi i forhold til multiple gruppemedlemskaber kan få en forståelse af menneskelige ressourcer. Afsnittet skal ses i forlængelse af det ovenstående afsnit omkring, hvordan repræsentativitet kan komme til udtryk i grupper.

Med den efterfølgende figur 11 ønsker vi at illustrere forholdet mellem gruppetyper og gruppemedlemskaber ved at arbejde med et konstrueret eksempel på en mandlig overlæge i 40'erne der er ansat i Kardiologisk afdeling, hvor han blandt andet kan arbejde med pacemaker implantater.



Figuren viser, hvilke typer af grupper personen er medlem af, for eksempel organisatoriske grupper, identitetsgrupper osv. Samtidigt er der illustreret, hvilke gruppemedlemskaber personen har. For eksempel er han medlem af, hvad vi vil benævne, en hierarkisk gruppe bestående af overlæger, og han er medlem af en opgavegruppe, som har specialiseret sig i pacemaker implantater. De gruppemed-

lemskaber, vi har nævnt, er sat i forhold til en sygehuskontekst og er kun et udsnit af de multiple gruppemedlemskaber, vi antager, personen kan være i besiddelse af.

I kapitel 3 omhandlende teoretisk metode til gruppeteorien beskriver vi kort, at vi har en hypotese om, at multiple gruppemedlemskaber kan ses som et udtryk for menneskelige ressourcer. Denne hypotese lægger op til, at en persons gruppemedlemskaber kan være et udtryk for de ressourcer, personen er i besiddelse af. I forhold til denne udredning og refleksion kunne vi stille spørgsmålet om: Hvorfor antager vi, at gruppemedlemskaber er udtryk for en menneskelig ressource? Vi mener, at en person i kraft dens medlemskab af en given gruppe får nogle kompetencer, som ikke-medlemmer ej har. For eksempel findes der kompetencer, som kan relateres til opgavegrupper; Vi formoder, at et medlem af Kardiologisk afdeling kan have nogle specifikke kompetencer i forhold til kardiologi, som et medlem af Neurokirurgisk afdeling ikke har og visa-versa. Ydermere kan medlemmer af den organisatoriske gruppe bestående af læger have andre kompetencer end den organisatoriske gruppe bestående af sygeplejersker. Alderfer siger, at en person har multiple gruppemedlemskaber og i forhold til ovenstående begribelse, kan vi antage, at personen dermed også er i besiddelse af multiple ressourcer. Vi mener, at multiple gruppemedlemskaber kan være et udtryk for en persons multiple, men potentielle ressourcer. Ressourcerne anser vi for at være potentielle, idet de ikke nødvendigvis kommer til udtryk eller bliver anvendt. Ifølge Alderfer kommer gruppemedlemskaber til udtryk gennem repræsentativitet, men hvilke gruppe-medlemskaber der repræsenteres er afhængigt af, hvilke personer der transageres med, og hvilket emne der transageres om. Det vil i vores forståelse betyde, at en person kan have gruppemedlemskaber, som han/hun aldrig repræsenterer, og der vil være nogle gruppemedlemskaber, som er fremtrædende, da personen ofte er repræsentativ i forhold hertil.

Det vil opsummerende sige, at repræsentativitet kan afhænge, af hvem en person transagerer med, og hvilket emne de transagerer om. Herudaf kan vi, i forhold til gruppemedlemskaber som ressourcer, sige, at hvilke ressourcer, der kommer til udtryk gennem repræsentativitet, afhænger af transaktionsperson/er og emne. Det vil for eksempel sige, at en persons multiple gruppemedlemskaber er et billede på de potentielle ressourcer, personen er i besiddelse af, og repræsentativitet i forhold til gruppemedlemskaber er et billede på, hvilke af de potentielle ressourcer der udtrykkes og anvendes samt graden heraf. Som ovenstående viser, er det en kompleks opgave at arbejde med begrebet om potentielle menneskelige ressourcer i grupper, da det, i vores øjne, må være en umulig opgave at begribe alle multiple medlemskaber (indlejrede subgrupper). I en gruppe anser vi ydermere, at grup-

pemedlemmers forskellige gruppemedlemskaber også kan være medvirkende til at skabe interessekonflikter, i og med der i de forskellige indlejrede subgrupper kan være forskellige interesser i forhold til den konkrete gruppe. Vi anser, at de forskellige indlejrede subgrupper gennem deres forskellige fokus (dagsordner) kan give anledning til, at ressourcer bliver hæmmende, idet de kan blive årsag til konflikter i gruppen, og fremmende hvis de er i forhold til fælles mål. Det vil sige, at ressourcer i grupper både kan anses som fremmende og hæmmende.

### Det interpersonelle niveau

I dette afsnit vil vi reflektere over, hvilken betydning det har, at vi i specialet har fokus på det niveau, Wells definerer som det interpersonelle niveau. Herunder vil vi ydermere anskue, hvorledes vi ser forholdet mellem de fem niveauer.

At vi i dette speciale har fokus på det interpersonelle niveau, har den betydning, at vi, ifølge Wells, vil arbejde med kvalitet og typer af relationer mellem gruppemedlemmer. Vores fokus omhandler, gennem en teoretisk sammentænkning af en kommunikationsteori og en teori om grupper, hvordan menneskelige ressourcer kan komme til udtryk på det interpersonelle niveau i kommunikationen mellem gruppemedlemmer. Det vil sige, at vi ifølge Wells arbejder med kommunikation som en type af relation mellem gruppemedlemmer. Tidligere i dette afsnit har vi arbejdet med multiple gruppemedlemskaber som potentielle menneskelige ressourcer, og når vi arbejder med gruppemedlemskaber befinder vi os, ifølge Wells, på intergruppe niveauet, da vi har fokus på gruppemedlemmers medlemskab af forskellige grupper. På baggrund heraf kan vi sige, at vi i forhold til det teoretiske spørgsmål vil arbejde med at undersøge, hvordan menneskelige ressourcer kommer til udtryk på det interpersonelle niveau. Det vil sige, at vi undersøger, hvordan intergruppe niveauet kan komme til udtryk gennem gruppemedlemmers kommunikation på det interpersonelle niveau.

### Opsummering

Vi har med Alderfers tilgang til gruppeteori udviklet en teoretisk forståelsesramme, som vi i dette reflekterende perspektiv har undersøgt yderligere i forhold til vores teoretiske spørgsmål. Vi har i afsnittet reflekteret over den (i forhold specialets fokus på kommunikation i grupper) manglende kommunikationsforståelse og her søgt svar på, hvordan repræsentativitet kan komme til udtryk i transaktionen mellem gruppemedlemmer, grupper og organisationer. Ydermere har vi reflekteret over betydningen af at anskue multiple gruppemedlemskaber som potentielle menneskelige ressourcer. Vi har reflekteret over, at vi gennem gruppemedlemmers kommunikation kan undersøge, hvordan intergruppe niveauet, herunder potenti-

elle menneskelige ressourcer (gruppemedlemskaber) kan komme til udtryk på det interpersonelle niveau. Vi efterspørger på nuværende tidspunkt i forhold til specialiets teoretiske spørgsmål, hvordan menneskelige ressourcer kan komme til udtryk i grupper, og derfor vil vi i det efterfølgende kapitel søge en forståelse af kommunikation i grupper samt menneskelige ressourcer, gennem en sammenlægning af Stewarts kommunikationsteori og Alderfers gruppeteori.

## Teoretisk diskussion

---

I kapitlet vil vi gennem en teoretisk diskussion undersøge specialets teoretiske spørgsmål. Formålet er gennem en sammentænkning af Stewarts kommunikationsteori og Alderfers gruppeteori at undersøge, hvordan menneskelige ressourcer kan komme til udtryk i kommunikationen i grupper<sup>48</sup>. Heri ligger der også en integration af Wells forståelse af det interpersonelle niveau.

Vi indleder den teoretiske diskussion med en afklaring af henholdsvis kommunikationsteoriens og gruppeteoriens videnskabsteoretiske baggrund. Vi søger gennem denne del en indsigt i, hvor Stewart og Alderfer selv placerer deres teorier og reflekterer her over, hvilken betydning disse placeringer har for den teoretiske sammentænkning af teorierne og for besvarelsen af specialets teoretiske spørgsmål. Formålet er at vise, hvor vi på et overordnet plan ser, at en sammentænkning af teorierne er mulig i forhold til deres indbyrdes forskellige teoretiske fokus. Herefter sammentænker vi teorierne med det formål at udvikle vores egne begreber om gruppen som kontekst, kommunikation i grupper og menneskelige ressourcer på baggrund af kommunikations- og gruppeteoriens centrale begreber. Et centralt element i denne sammenhæng er, at det ikke er vores intention at sammensmelte, men sammentænke de to teorier, hvor det forekommer muligt. Gennem sammenlægningen vil vi diskutere, hvor de to teorier kan supplere og styrke hinanden, således vi kan besvare vores teoretiske spørgsmål.

---

<sup>48</sup> Vi arbejder i den teoretiske diskussion ud fra det hermeneutiske princip om, at der er flere sandheder (mulige fortolkninger) jf. vores videnskabsteoretiske metode, som vi beskrev i kapitel 2. Det vil sige, at den sammentænkning vi foretager er på baggrund af vores tolkninger af, hvad der for os fremstår som meningsfulde helheder på baggrund af teoretiske refleksioner og analyser. Vi er dermed åbne for, at der er andre mulige tolkninger.

Vi vil i en delkonklusion besvare det teoretiske spørgsmål gennem en opsummering af og refleksion over, hvilken forståelse sammentænkningen af teorierne giver af gruppen som kontekst, kommunikation i grupper og menneskelige ressourcer, samt hvordan menneskelige ressourcer kan komme til udtryk på det interpersonelle niveau. Denne besvarelse forholder vi endeligt til specialets problemformulering på, hvorfor en forståelse for kommunikation i grupper kan være interessant i forhold til en optimeret anvendelse af menneskelige ressourcer.

## Teoriernes videnskabsteoretiske udgangspunkt

Formålet med dette afsnit er at skabe en bevidsthed om teoriernes videnskabsteoretiske forskelligheder, således vi skærper vores opmærksomhed omkring teoriernes fokus i forhold til deres videnskabsteoretiske udgangspunkter. I forhold til teoriernes videnskabsteoretiske udgangspunkter har vi i de respektive kapitler om Stewarts kommunikationsteori og Alderfers gruppeteori set, at Stewart og Alderfer bruger termer og begreber fra forskellige videnskabsteoretiske retninger. I den efterfølgende udredning vil vi skitsere, hvor vi anser, at de to teorier kan placeres videnskabsteoretisk.

Stewart	Alderfer
POST-SEMIOTIK SOCIALKONSTRUKTIONISME	SYSTEMTEORI
Sprog Kommunikation	Grupper Indlejrede systemer
Anti-essentialistisk syn på kommunikation: Mening og identiteter skabes i menneskelige relationer.	Mennesket har multiple gruppemedlemskaber. Gruppemedlemskabets betydning afhænger af repræsentativiteten i en given transaktion.

Figur 12 skal forstås således, at Stewart med sin post-semiotiske og socialkonstruktivistiske tilgang har fokus på sprog og kommunikation og anser, at mennesker skaber mening og identiteter gennem kommunikationen i menneskelige relationer. Alderfer har i sin systemteoretiske tilgang fokus på grupper forstået som indlejrede systemer, og anser at mennesket har multiple gruppemedlemskaber, hvor det afhænger af transaktionen, hvilket gruppemedlemskab der får en betydning gennem repræsentativiteten.

Som det fremgår af figur 12 præsenterer Stewart sin tilgang til sprog som postsemiotisk, og han afviser, at semiotikkens syn på sproget som repræsentativt giver et fyldestgørende billede af sprogets rolle, da han ser, at sproget er den artikulerede kontakt mellem mennesker, som er med til at skabe mening om verden. Han præsenterer gennem Gadamer og Heidegger en hermeneutisk tilgang til forståelse, hvor meningen skabes gennem fortolkning og afprøvning af hypoteser, så der fremkommer en sammenhængende og meningsfuld helhed. I kraft af den hermeneutiske tilgang er det vores forståelse, at Stewart har fokus på processer mellem kommunikatorer - processer forstået som meningsdannelser. Dette fokus styrkes af hans henvisninger til Buber og Bahktin om betydningen af kontaktens kvalitet og sprogets rolle. Stewarts socialkonstruktionistiske perspektiver ser vi i hans begreber om co-produktion, sociale selver og worlding, samt hele hans fokus på sprogets skabende rolle i forhold til kommunikation som såvel en menings- som identitetsdannelse. Med indsigt i den videnskabsteoretiske forståelse, der ligger bag Stewarts teori, udleder vi, at han har fokus på de processer, mennesker er aktive deltagere i, når de kommunikerer, og hvordan kontaktens kvalitet kan variere afhængigt af kommunikationstype og kontekst.

Som illustreret i figur 12 har Alderfer i modsætning til Stewart ikke fokus på sprog, kommunikation og processer mellem mennesker, men han har fokus på hvilke relationer og strukturer, der er i og mellem grupper i organisationer. Alderfer benytter sig af systemteoretiske begreber i forhold til sin teoris begreber om grupper, embeddedness, multiple medlemskaber og repræsentativitet, hvor han knytter dem an til en begribelse af systemer, subsystemer og suprasystemer. At Alderfer benytter systemteoretiske begreber giver os en forståelse af, at det videnskabsteoretiske udgangspunkt giver teorien et fokus på strukturer. Det strukturelle ser vi i forhold til indlejrede systemer. Det er vores tolkning, at det kan begribes som en systemteoretisk kontekstforståelse, som beskriver, hvordan en organisation eller en gruppe er struktureret i kraft af indlejrede systemer i og mellem andre systemer. I teorien er der også fokus på den gensidige afhængige relation og den gensidige påvirkning i og mellem systemer, hvilket i vores forståelse kan betyde, at der i teorien både er et strukturelt og relationelt fokus i kraft af det systemteoretiske udgangspunkt.

Figuren illustrerer også, at Stewart og Alderfer har forskellige perspektiver på mennesket som henholdsvis en kommunikator og et gruppemedlem. Stewart har et anti-essentialistisk menneskesyn, hvor han mener, at mennesket har erfaringer og erindringer, men at deres identiteter skabes og udvikles gennem kommunikationen og relationen. Det vil sige, at erfaringer og indre refleksioner først får betyd-

ning gennem kommunikationen. Alderfers menneskesyn har vi ikke fundet beskrevet i vores kilder, hvorfor følgende beror på en tolkning. I kraft af at han arbejder med begreber som multiple gruppemedlemskaber og repræsentativitet, så ser vi, at mennesket via repræsentativitet kan give udtryk for et givent gruppemedlemskab. Det kan siges at være i relationen til andre, at gruppemedlemskaberne kan komme til udtryk, hvorfor det er en mulighed, at identiteten kan afhænge af transaktionen med andre. Stewart og Alderfer kan derfor siges begge at have et relationelt syn på mennesket, hvor det kan afhænge af kommunikationen og relationen, hvordan den enkelte fremstiller sig selv, og hvordan andre ser på denne.

Vi har valgt at sammentænke de to teorier ud fra deres forskellige fokus, hvor vi formoder, at de kan supplere hinanden med hver deres perspektiver i forhold til vores fokus, når blot vi er opmærksomme på, at den ene teori er optaget af skabende og udviklende processer mellem mennesker, hvor den anden er optaget af grupper som udtryk for givne systemer og strukturer, der afhænger af gruppe-medlemmernes transaktion og repræsentativitet. Ovenstående leder os til at identificere teoretiske forskelle, som vi retter opmærksomheden mod i det følgende.

## Teoretiske forskelle

Som beskrevet i ovenstående afsnit er vi bevidste om, at der er forskelle mellem teorierne som følge af deres videnskabsteoretiske udgangspunkter samt forskellige fokus. Ud over de to teories forskellige videnskabsteoretiske udgangspunkter ser vi nogle grundlæggende teoretiske forskelle, der kan være relevante i forhold til den teoretiske sammentænkning samt specialets fokus på menneskelige ressourcer. Vi vil her reflektere over tre overordnede forskelle, vi har identificeret i vores undersøgelse i forhold til, hvordan teorierne arbejder med kommunikation, kontekst og grupper. Vi er bevidste omkring, at teorierne i kraft af deres forskellige videnskabsteoretiske udgangspunkter samt fokus kan have andre teoretiske forskelle end de, vi i det efterfølgende vil arbejde med.



Figur 13 illustrerer, hvor vi anser, at teorierne gennem deres forskelle kan supplere og styrke hinanden.

	Stewart	Alderfer
Kommunikationsforståelse:	+	-
Kontekstforståelse:	+	+
Gruppeforståelse:	-	+
Organisationsforståelse:	-	+

**Figur 13** skal forstås således, at Stewart har en kommunikationsforståelse (+) og en kontekstforståelse (+), men han arbejder ikke med gruppen og organisationen som en kontekst (-). Alderfer har ingen kommunikationsforståelse (-), men han har en kontekst-, gruppe- og organisationsforståelse (+).

Figur 13 viser, at Stewart, i modsætning til Alderfer, har en eksplicit kommunikationsforståelse. Vi tolker, at det tætteste vi kommer på en kommunikationsforståelse hos Alderfer er, når han anvender begreberne *deals with* og *transaction*. De to begreber beskriver, hvordan gruppemedlemmerne bliver grupperepræsentanter når de transagerer med andre, hvor alle transaktioner kan ses som begivenheder, der finder sted i og mellem grupper i kraft af gruppemedlemskaberne. Hvad transaktionerne består af, og hvordan de påvirker gruppemedlemmerne og gruppen er ikke eksplicit. Vi tolker, at transaktion kan være udtryk for en form for kommunikation. Denne tolkning er vi bevidst om, at vi foretager med inspiration fra Stewarts kommunikationsteori, da han netop taler om kommunikation som en transaktion. Alderfer definerer ikke, hvad hans transaktionsbegreb handler om, men vi læser ud af hans teori, at det er en handling, som foregår i samspil med andre. Dette kan ses i forhold til Stewarts forståelse af kommunikation som en transaktion, forstået som en gensidig afhængig proces mellem kommunikatorerne. Hos Alderfer anvendes transaktionsbegrebet i forhold til, at der er gensidige afhængige relationer mellem grupper, hvor de gensidigt påvirker hinanden. Transaktionsbegrebet anvendes således forskelligt. Hos Stewart som udtryk for en gensidig afhængig proces og hos Alderfer som en gensidig afhængig relation. Denne forskel er vi opmærksomme på og ser, at den er med til at vise teoriernes forskellige fokus. Vi har med denne undersøgelse også reflekteret over den risiko, der er for at oversætte en teoris begreber til en anden teoris begreber i en teoretisk sammentænkning. Hvis vi ikke havde foretaget en analyse af begrebet transaktion, ville vi ikke

være blevet opmærksom på den forskellige brug, og vi ville stå overfor en mulig fejlkilde i kraft af en form for selvreferentialitet.

Figur 13 beskriver, at begge teorier har en kontekstforståelse om end forskellige. Stewart beskriver i sin teori, at kontekster skabes af miljømæssige, psykologiske og relationelle forhold, samt kommunikatorernes erfaringer og kontaktens kvalitet. Vi ser Stewarts kontekstbegreb som overordnet og dynamisk i forhold til den specifikke meningsdannelse mellem kommunikatorer, hvor han for eksempel ikke arbejder med organisationer og grupper som specifikke kontekster. Alderfer anvender ikke kontekstbegrebet i sin teori, men som vi redegjorde for i kapitel 5, så er vores tolkning, at begrebet *embeddedness* kan være en systemteoretisk kontekstforståelse, hvori der også ligger en forståelse af organisationen og gruppen som kontekst. Alderfer arbejder med gruppen som en kontekst og definerer gruppen som en samling af individer med betydningsfulde indbyrdes afhængige relationer både til hinanden og andre grupper. Heri ligger også en forståelse af organisationen som kontekst for gruppen, i og med gruppen begribes som indlejret i og under gensidig påvirkning af organisationen. Opsummerende afhænger konteksten, ifølge Stewart, af kommunikatorerne og indlejrede forståelser i konteksten, og hos Alderfer afhænger den af systemers indlejringer og intergruppe relationer.

Vi anser, at en bevidsthed om forskelle på såvel et makro- som et mikro-niveau kan være centralt for, at vi kan udvikle en sammenhængende teoretisk forståelse. Vi anser i den forbindelse, at afsnittet omhandlende teoriernes videnskabsteoretiske udgangspunkter er et billede på et makro-niveau, mens afsnittet omkring de teoretiske forskelle er et billede på et mikro-niveau. Vi vil i det følgende foretage en teoretisk sammentænkning, hvor vi undervejs vil belyse de forskelle og ligheder, som har betydning for sammentænkningen.

## Den teoretiske sammentænkning

I dette afsnit vil vi arbejde med den teoretiske sammentænkning af Stewarts kommunikationsteori og Alderfers gruppeteori med henblik på at udvikle vores egen forståelse af gruppen som kontekst, kommunikation i grupper og menneskelige ressourcer. Vi er bevidste omkring, at fortolkningen og sammentænkningen af teoriernes centrale begreber betyder, at teorierne sammen kommer til at fremstå i en ny helhed.

### Gruppen som kontekst

Vi vil i dette afsnit søge en forståelse af gruppen som kontekst og udvikle et kontekstbegreb, som kan være anvendeligt i forhold til, hvordan menneskelige res-

sourcer kan komme til udtryk i kommunikationen mellem gruppemedlemmer på det interpersonelle niveau<sup>49</sup>. Vi vil i den forbindelse udrede, hvilken forståelse af begreberne organisation og gruppe vi vil arbejde videre med.

## Kommunikatorer og kontekst

Alderfers begreb om embeddedness kan ses som udtryk for en systemteoretisk kontekstforståelse, hvor han fokuserer på, hvordan systemer er indlejret i og gensidigt påvirker hinanden fra den mindste til den største enhed. Således kan organisationer være udtryk for et suprasystem, hvori grupper og subgrupper er indlejret. For eksempel kan et sygehus ses som et suprasystem i forhold til en afdeling som en gruppe, hvori indlejrede subgrupper for eksempel kan være en lægegruppe. Hvis vi har fokus på en lægegruppe, så kan det siges, at den som gruppe er indlejret i flere suprasystemer. Ydermere kan der i en lægegruppe være tale om en række af indlejrede subgrupper, der kan identificeres gennem gruppemedlemmernes multiple gruppemedlemskaber. Der er her fokus på systemernes strukturer, hvor systemerne kan afgrænse sig alt efter, hvem der er medlem og ikke-medlem. Gruppen og de indlejrede subgrupper kan begribes ud fra, at de gensidigt påvirker hinanden. Subgruppernes indlejring ser vi ikke som givne, da de kan forandre sig afhængigt af, hvilke gruppemedlemmer, der er tilstede. Dermed anser vi ikke denne kontekstforståelse som statisk, da sammensætningen af indlejrede subsystemer kan forandre sig. Med embeddedness, som udtryk for et kontekstbegreb, kan vi sige, at konteksten afhænger af gruppens indlejring i suprasystemer og subgruppers indlejring i gruppen. Sagt med andre ord kan gruppemedlemmerne skabe konteksten i samspil med de grupper, som i øvrigt omgiver dem – jf. Alderfers begreber om intergruppe relationer (among & between). Således er konteksten forholdsvis givet i forhold til de indlejrede grupper, men samtidig dynamisk i forhold til gruppemedlemmernes repræsentativitet. Hos Alderfer er embeddedness udtryk for, at der er en interdependens mellem og i blandt grupper. Det vil sige, at en gruppe som kontekst er kompleks at begribe i forhold til de multiple gruppe-medlemskaber og intergruppe relationerne. Vi anser i forhold til en sammentænkning af de præsenterede kontekstforståelser, at Alderfer har fokus på en mere fysisk og strukturel kontekst i hans fokus på grupper som systemer end Stewart.

Stewart har fokus på kommunikatorer som meningsskabere og arbejder i den forbindelse med en dynamisk kontekstforståelse, hvor han beskriver, at miljømæssige, relationelle og psykologiske forhold er med til at skabe konteksten. Hos Stewart

---

<sup>49</sup> Kommunikatorer og gruppemedlemmer bruges i kapitlet simultant, da vi ser, at gruppemedlemmer er kommunikatorer i kraft af, at de kommunikerer med hinanden, og kommunikatorer er gruppemedlemmer, da kommunikationen her skal begribes i forhold til en gruppekontekst.

er kontekstforståelsen dynamisk i kraft af transaktionen men ikke relativ, da der er forhold, som er givne i form af kommunikatorernes erfaringer og indlejrede forståelser i konteksten. Stewart nævner ikke grupper eller organisationer som kontekst i sin teori. Vi tolker, at han eventuelt vil se grupper og organisationer som kontekster, der er skabt gennem co-produktioner. Som følge af co-produktionerne kan der opstå erfaringer og forståelser i og om disse kontekster, som kommunikatorerne fortolker ud fra. Han vil muligvis betegne grupper som udtryk for kategoriseringer, som kan være skabt på baggrund af interpersonelle, sociale og kulturelle erfaringer, hvor erfaringerne kan referere til tidligere co-produktioner. Når Stewart taler om kategoriseringer og forventninger, ser vi, at det kan være med til at udtrykke en måde, hvorpå gruppemedlemmer kan mindske kommunikationens kompleksitet, da medlemmerne kan skabe nogle rammer for kommunikationen og gruppens interaktion. En gruppe kan vi på baggrund af ovenstående tolkninger se som en kategorisering, som kan være skabt ud fra nogle forventninger til og erfaringer om gruppemedlemmernes fællesskab i for eksempel forhold til sociale roller på jobbet, kulturelle identiteter i samfundet eller interpersonelle relationer mellem venner. For eksempel ser vi at, de sociale roller i en lægegruppe kan være betydningsfulde for opgaveløsningen, hvor kommunikationsmønstre kan være med til at øge effektiviteten - mønstre der kan give en vis forudsigelighed.

Alderfer beskriver ikke, hvordan systemer og kontekster opstår. Stewart beskriver, at kommunikatorer og kontekst er interrelateret. Kontekster kan således afhænge af, hvem der er til stede, hvor, og hvad der kommunikeres om. Vi vil i det følgende diskutere, hvordan vi kan sammentænke de to kontekstforståelser. Vi anser, gruppen som kontekst kan afhænge af, hvordan gruppemedlemmerne gennem deres kommunikation viser deres gruppemedlemskaber og viser gennem en given repræsentativitet, hvilke indlejringer der kan få en betydning. Kommunikation er, ifølge Stewart, menings- og identitetsdannende, og vi udleder, at eftersom mennesker kan skabe og udvikle deres identitet og forhold til andre gennem kommunikationen, så kan en kommunikativ begivenhed føre til dannelsen af for eksempel en gruppe, hvor gruppens opretholdelse, udvikling og afvikling kan siges at afhænge af kommunikative processer i gruppen. Gruppen som kontekst ser vi således som udtryk for en given kontekst, hvor medlemmerne gennem tidligere kommunikationssituationer har fået erfaringer, forventninger, værdier, kategoriseringer og normer i forhold til hinanden, hvilket kan påvirke den måde, der kommunikeres på. Omvendt kan en gruppe som kontekst også være foranderlig gennem det kommunikative samspil, da medlemmerne gennem sproget kan skabe ny mening og nye måder at kommunikere på. Hvilke forhold der er til at ændre, ser vi, kan afhænge af medlemmernes co-produktion, herunder om kommunikatorerne øn-

sker og italesætter behov for forandring ved for eksempel at ændre kommunikationstype og/eller repræsentativitet.

En gruppe som kontekst, forstår vi på baggrund af Stewart og Alderfer, som kompleks og dynamisk i kraft af, at gruppen er et indlejret system i en større organisatorisk kontekst, hvor gruppemedlemmernes multiple gruppemedlemskaber er udtryk for indlejrede subgrupper. Påvirkninger fra suprasystemer og subgrupper og deres betydning for gruppen, antager vi, kan identificeres i den transaktionelle kommunikation, hvor meningen kan dannes og gruppens identitet kan skabes. En gruppe set som en specifik kontekst kan således være udtryk for givne forhold, samt forhold som gruppemedlemmerne gennem sproget artikulerer, når de i kommunikationen repræsenterer et givent gruppemedlemskab. Således kan den enkeltes perceptioner afhænge af det der italesættes, forventninger og erfaringer, som ikke kun kan påvirke perceptionerne, men også hvordan den enkelte vælger at kommunikere. Kommunikation i grupper kan således siges at være påvirket af de erfaringer, som er i gruppen i kraft af intergruppe relationer, indlejrede subgrupper samt gruppemedlemmernes repræsentativiteter.

Vi har i det ovenstående defineret, hvilken forståelse vi har af gruppen som kontekst, og vi vil i det følgende se nærmere på kommunikation i grupper.

## Kommunikation i grupper

Vi vil i det følgende undersøge, hvordan vi kan begribe kommunikation i grupper. Overordnet set arbejder vi ud fra Stewarts definition af kommunikation i samspil med det netop definerede kontekstbegreb.

## Kommunikationstyper og gruppetyper

Vi vil i dette afsnit undersøge, hvorvidt der kan udledes et teoretisk forhold mellem kommunikationsteoriens begreber om interpersonel, social og kulturel kommunikation og gruppeteoriens begreber om identitets-, organisatoriske grupper, herunder hierarkiske grupper og opgavegrupper. Umiddelbart anser vi, at der kan være en sammenhæng mellem kommunikationstyper og gruppetyper, idet et gruppemedlem kan repræsentere en given gruppe og kan kommunikere i forhold til sine erfaringer og forventninger i anknytning til dette gruppemedlemskab. Vi vil i det efterfølgende arbejde med denne hypotese i forsøg på at få den be- eller afkræftet.

I kulturel og social kommunikation antager vi, at kommunikatorerne overvejende vil forholde sig til de gruppemedlemskaber, som har en betydning for den kultu-

relle identitet eller den sociale rolle. I den forbindelse ser vi, at en kulturel identitet kan forbindes med et identitetsgruppemedlemskab og at en social rolle kan knyttes an til medlemskab af en organisatorisk gruppe. Denne antagelse vil vi her uddybe. Vi ser det som en mulighed, at gruppemedlemmer gennem kulturel kommunikation kan repræsentere identitetsgrupper, i og med kulturel kommunikation bliver defineret som kommunikation i forhold til kulturelle identiteter i forhold til for eksempel etnicitet, køn, alder, social klasse og seksualitet. I forhold til Alderfer kan vi udlede, at ovenstående også kan ses som en forståelse af identitetsgrupper, da de to begreber om kulturel identitet og identitetsgrupper kan sættes i relation til nogenlunde de samme kategoriseringer om etnicitet, køn, alder osv. Forskellen på kulturel identitet og identitetsgrupper, ser vi, idet Alderfer taler om et *ongoing* medlemskab af identitetsgrupper, hvor det kan være forskelligt, hvilke af disse medlemskaber, der repræsenteres i transaktionen mellem gruppemedlemmer. Stewart beskriver også, at mennesker fødes med kulturel identitet, men han har fokus på, hvordan den enkeltes identitet kan afhænge af det sociale samspil, så det er i kommunikationen, at identiteter kan dannes. Ved at sammentænke Stewart og Alderfer får vi her en forståelse af, at en kulturel identitet kan ses som et medlemskab af en identitetsgruppe, hvor alle gruppens medlemmer har det samme karakteristika for eksempel det at være kvinde eller dansker. Når et medlem kommunikerer i forhold til en given kulturel identitet, kan vi udlede, at medlemmet kan ses som repræsentant for den aktuelle identitetsgruppe, hvor kommunikationen med andre kan være med til at definere og udvikle den kulturelle identitet.

I forhold til social kommunikation ser vi det som en mulighed, at denne type af kommunikation kan være fremtrædende i organisatoriske grupper herunder opgavegrupper. For eksempel kan vi udlede, at opgavegrupper kan være sammensat på baggrund af sociale roller i forhold til aktiviteter i forbindelse med opgaver i organisationer. Dette antager vi, fordi vi kan se en sammenhæng mellem en given social rolle og en given opgave. Sammenhængen ser vi bestå i, at den sociale rolle har en given funktion som for eksempel kan være i forhold til givne opgaver. Vi siger ikke, at denne gruppetype ikke kan påvirkes af kulturel kommunikation for eksempel i forhold til, hvordan kulturelle erfaringer kan være med til at skabe forventninger til de sociale roller. For eksempel kan en mand og en kvinde med samme rolle og opgaver i en opgavegruppe på baggrund af deres køn få forskellige roller. I en sygehuskontekst er der for eksempel stadig flere mandlige end kvindelige overlæger, hvilket vi tolker blandt andet kan betyde, at de kvindelige overlæger kan komme mere i fokus i forhold til, om de har en anden tilgang til opgave-

løsningen end deres mandlige kolleger<sup>50</sup>. Det kan være et eksempel på, hvordan der i visse organisatoriske grupper i større grad kan være indlejret bestemte typer af identitetsgrupper som for eksempel gruppen af mænd.

I forhold til hierarkiske grupper ser vi det som komplekst at begribe, hvilken kommunikationstype der kan være mest fremtrædende. Det er vores forståelse, at hierarkierne kan skabes gennem social kommunikation. En social kommunikation, hvor gruppemedlemmerne ikke forholder sig personligt til hinanden, men kommunikerer i forhold til roller, gensidige forventninger, autoritet, autonomi i beslutningstagning, ansvar, omfang og graden af tilgængelige personalegoder. Samtidig ser vi, at hierarkiske grupper kan være påvirket af kulturel kommunikation i forhold til, hvordan de sociale roller kan være påvirket af kulturelle normer om for eksempel, hvordan medarbejdere og ledere kommunikerer. Hvad der karakteriserer de sociale roller, anser vi således også kan ses i forhold til de kulturelle identiteter. I hierarkiske grupper anser vi således for sandsynligt, at kommunikationen kan blive påvirket af såvel sociale roller som kulturelle identiteter, hvor gruppens indlejring i en organisatorisk kontekst kan være med til at forklare, hvilke intergruppe relationer, transaktioner og indlejrede forståelser, der kan skabe hierarkierne.

I forhold til den hypotese vi påbegyndte dette afsnit med, kan vi ikke udlede en definitiv kategorisering af sammenhængen mellem gruppetyper og kommunikationstyper. Begrundelsen herfor skal findes i, at vi i forhold til opgavegrupper og hierarkiske grupper har reflekteret over, at det umiddelbart er social kommunikation i forhold til opgaver og funktioner samt forventninger til hinanden som for eksempel hierarkier, men at det også kan afhænge af indlejrede kulturelle identiteter, hvordan der kommunikeres i en given gruppe. Dette ser vi også i forhold til, at grupper kan siges at bestå af komplekse indlejringer af subgrupper, hvorfor kommunikationen også kan foregå på forskellige niveauer. Ud fra ovenstående har vi en antagelse om, at når gruppemedlemmer kommunikerer, så kommunikerer de i forhold til fælles udviklede rammer for, hvordan kommunikationen er i den givne gruppe.

På baggrund af ovenstående udleder vi, at de tre typer af kommunikation kan være medhjælpende til at give en karakteristik af en konkret gruppe og se hvilke grupper, der gennem medlemmernes repræsentativitet, kan påvirke kommunika-

---

<sup>50</sup> Lægeprognose. Udbuddet af læger 2000-2025: Udviklingen viser, at antallet af kvindelige læger er stigende. Hos vores samarbejdspartner er kønsfordelingen lige, men der er kun én kvindelig overlæge mod ca. ti mandlige overlæger.

tionen i en gruppe. Vi ser i det følgende nærmere på, om der kan udledes en sammenhæng mellem kommunikationstyper og repræsentativitet.

### Kommunikationstyper og repræsentativitet

Vi ser i dette afsnit undersøge en hypotese om, at det kan afhænge af kommunikationstypen, hvilke multiple gruppemedlemskaber, der bliver repræsenteret i kommunikationen. Denne hypotese søger vi i det følgende at af- eller bekræfte.

Repræsentativitet, anser vi, handler om hvilke gruppemedlemskaber der udtrykkes, herunder gruppemedlemmernes forventninger til hinanden. Gruppemedlemmer har multiple gruppemedlemskaber, og hvilke gruppemedlemskaber, der får en betydning, kan afhænge af, hvem der kommunikerer. De valg, gruppemedlemmer foretager i kommunikationen, kan med gruppeteorien in mente, afhænge af repræsentativiteter. Kan vi på baggrund heraf udlede, at det er den specifikke co-produktion, som udtryk for meningsdannelse og identitetsforhandling, der bliver afgørende for, hvilke gruppemedlemskaber der repræsenteres i kommunikationen? Vi har i det reflekterende perspektiv i kapitel 5 omhandlende Alderfers teori om intergruppe relationer reflekteret over den tilsyneladende manglende kommunikationsforståelse, samt hvordan repræsentativitet kan komme til udtryk mellem gruppemedlemmer. Det beskrives at, repræsentativitet kan komme til udtryk gennem transaktioner mellem gruppemedlemmer, og vi ser en forbindelse mellem brugen af transaktionsbegrebet og Stewarts forståelse af kommunikation. I den forbindelse ser vi mulighed for, at repræsentativitet kan afhænge af kommunikationstyper, og kommunikationstyper kan afhænge af repræsentativitet. Med andre ord ser vi, at der mindst er to muligheder for, hvordan forholdet mellem kommunikationstype og repræsentativitet kan begribes. Den ene begribelse af-dækker, hvordan gruppemedlemmer fremstiller sig selv og henvender sig til andre, i form af deres repræsentativitet, påvirker kommunikationstypen. Den anden begribelse handler om, hvordan kommunikationstyper kan påvirke gruppemedlemmers repræsentativitet i kommunikation.

I følge Alderfer er multiple gruppemedlemskaber altid en del af et gruppemedlem – men det er forskelligt, hvilket gruppemedlemskab der er fremtrædende (repræsenteres). Betyder det, at det kan afhænge af kommunikationstypen, hvilke gruppemedlemskaber der bringes i spil i kommunikationen? Gennem Stewarts begreber om kategoriseringer og forventninger ser vi, at repræsentativitet kan afhænge af kommunikatorer, emne og kontekst, hvor repræsentativitet kan ses som resultat af en co-produktion og forhandling mellem gruppemedlemmerne. For eksempel kan en leder i en gruppe, formel som uformel, være et udtryk for, hvordan



gruppens forventninger kan være medvirkende til at skabe en repræsentativitet i forhold til lederen. Repræsentativitet kan anskues som værende foranderlig gennem en forhandling mellem gruppemedlemmer. For eksempel hvordan vælger lederen at repræsentere sine gruppemedlemskaber i forhold til køn, uddannelse, position, nationalitet og politisk overbevisning i forhold til sin lederrolle. En forandring af kommunikationen i en gruppe kan afhænge af, om gruppemedlemmernes repræsentativitet ændres. En sådan forandring vil handle om at undersøge, hvilke gruppemedlemskaber der repræsenteres i kommunikationen, og hvordan præger det relationen mellem gruppemedlemmerne? Som for eksempel hvilke repræsentativiteter er fremtrædende i en given samtale mellem to læger fra en afdeling? Repræsenterer de sociale roller i forhold til funktion og hierarkiske placering i organisationen, kulturelle identiteter i forhold til deres køn eller er der mere fokus på det personlige? Alderfers perspektiv er, at gruppemedlemmer har multiple gruppemedlemskaber, men at det kan afhænge af transaktionen, hvilken repræsentativitet de udtrykker. Hos begge teoretikere ser vi således, at den enkelte kan have en række forudsætninger, hvis betydning kan afhænge af samspillet med andre. Stewarts begreber om det personlige selv, sociale roller og kulturelle identiteter kan med Alderfers begrebsapparat dermed ses som udtryk for givne repræsentativiteter. Vi tolker, at Stewart prioriterer betydningen af det sociale samspil højere end Alderfer, idet Stewart siger, at identitetsdannelsen finder sted i kommunikationen. Alderfer beskriver, at individer har gruppemedlemskaber med sig, men at det afhænger af repræsentativiteten, hvilke af de multiple gruppemedlemskaber, der bliver synlige.

I grupper kan antallet af kommunikatorer være forskelligt alt efter antallet af gruppemedlemmer, og vi udleder af Stewarts teori, at kompleksiteten kan øges i takt med antallet af gruppemedlemmer, da de med deres forskellige erfaringer og meddelelser kan påvirke kommunikationens kontekst. Så hvor en kommunikationssituation mellem to personer kun afhænger af to personers valg og forhandlinger, har det så en betydning, hvor mange der er til stede i kraft af antallet af grupper der bliver repræsenteret? Stewart beskriver i sin teori, at antallet ikke er af betydning. Dette ser vi anledning til at reflektere over med gruppeteorien in mente, da vi med gruppeteorien ser, at kommunikationens komplekse natur kan forstås gennem en indsigt i, hvordan gruppemedlemskaber kan påvirke medlemmernes måde at henvende sig på og imødekomme den anden på via deres repræsentativitet af andre indlejrede subgrupper. Den nævnte kompleksitet ser vi kan mindskes gennem repræsentativitet, da det enkelte gruppemedlem repræsenterer det vedkommende selv og andre forventer at repræsentere. Altså kan det blive afhængigt af, hvilken meningsdannelse vedkommende indgår i, hvilke repræsentativiteter

der kan være til stede. Ifølge Alderfer kan den enkelte i samme gruppe repræsentere forskellige subgrupper, og herud af kan vi udlede, at kommunikationssituationen således kontinuerligt kan forandre sig. Ifølge Stewart kan der i en kommunikationssituation veksles mellem interpersonel, social og kulturel kommunikation afhængigt af kommunikatorerne og konteksten. Hvilken betydning kompleksiteten kan have for meningsdannelsen, kan afhænge af kommunikationssituationen, da det er her, at kommunikatorernes erfaringer og refleksioner kan få betydning. Koblet med Alderfers begreb om repræsentativitet, så kan kompleksiteten minimeres i kommunikationen, da gruppemedlemmerne gennem fortolkning af co-produktionen kan sammensætte en meningsfuld helhed. Således er det ikke alle erfaringer, gruppemedlemskaber og refleksioner, der kan få en betydning i en kommunikationssituation, men kun dem der artikuleres i kontakten.

Hvordan konteksten kan siges at påvirke repræsentativiteten, ser vi i forhold til kommunikationstypen, og hvilket sprog gruppemedlemmerne anvender. Gruppemedlemmernes sprog ser vi kan afhænge af konteksten, en kontekst der også kan være påvirket af repræsentativiteterne. Det gensidige forhold mellem repræsentativitet og kontekst kan være udtryk for de erfaringer og forventninger, som kommunikatorerne skaber i og mellem grupper. Gruppen kan for eksempel gennem kommunikationen udvikle normer og rammer for, hvordan gruppemedlemmerne forventes at kommunikere, som for eksempel hvad kendetegner deres sprog og nexting.

## Menneskelige ressourcer

Stewart eller Alderfer arbejder ikke med et ressourcebegreb i deres teorier, men vi har i de reflekterende perspektiver argumenteret for, hvordan vi ser Stewarts begreb om erfaringer og Alderfers begreb om multiple gruppemedlemskaber som mulige tilgange til menneskelige ressourcer. Vi vil søge at sammentænke disse begreber, således vi får præsenteret, hvordan vi forstår begrebet menneskelige ressourcer. Vi beskrev i indledningen vores forforståelse af ressourcer som udtryk for erfaringer, viden, kompetencer og kvalifikationer, og med inspiration fra Edith Penrose (1995) og HRM argumenterede vi for, at mennesket kan ses som en ressource i organisationer på linie med økonomiske og fysiske ressourcer. Vi vil i det følgende konkretisere begrebet om menneskelige ressourcer yderligere.

## Erfaringer som menneskelige ressourcer

I det reflekterende perspektiv i kapitel 4 ser vi Stewarts begreb om interpersonelle, sociale og kulturelle erfaringer som tre typer af menneskelige ressourcer. Stewart beskriver, at personlige, sociale og kulturelle erfaringer kan komme til udtryk i

kommunikationen mellem mennesker. Erfaringerne kan være med til at skabe forventninger om, hvordan kommunikationen kan forløbe, og hvordan kommunikatorernes kontakt kan blive. Men hvad der sker i situationen, er ikke givet. I kraft af kompleksiteten, den samskabende proces og forhandlingen mellem kommunikatorerne er det svært at forudsige, hvad kommunikationen kan føre til. Der vil være forventninger og erfaringer, som kan fungere som meningsdannende og kan være medvirkende til, at kommunikatorerne ved, hvordan de skal fortolke de kommunikative elementer. Ifølge Stewart afhænger det af konteksten, hvilke erfaringer der bliver udtrykt, og vi udleder heraf, at det kan afhænge af konteksten, hvilke erfaringer der anses som ressourcer. Uddybende betyder det, at hvilken erfaring kommunikatorer udtrykker, kan afhænge af den specifikke kommunikation, og hvem der indgår i kommunikationen. Således kan det for eksempel i social kommunikation være sociale erfaringer, der kan ses som ressourcer i forhold til en given opgave, problematik eller samarbejdsrelation. Som følge af, at kommunikationen kan skifte kontinuerligt, så kan også kulturelle eller personlige ressourcer komme i spil i samme kommunikationssituation, hvis kommunikatorerne skifter kommunikationstype. Ifølge Stewart har kommunikatorernes forventninger til hinanden indflydelse på, hvilke erfaringer der italesættes. Kommunikation anses for at være en transaktionel proces, der kan afhænge af kommunikatorernes meningsdannelse i henhold til, at de er gensidigt afhængige (interdependent). Således er det ikke givet, hvilke erfaringer der udtrykkes, da kommunikatorerne via sproget kan skabe ny mening.

### Multiple gruppemedlemskaber som menneskelige ressourcer

Alderfers begreb om multiple gruppemedlemskaber har vi også valgt at anskue som en type af menneskelige ressourcer. Vi har i det reflekterende perspektiv i kapitel 5 argumenteret for, at multiple gruppemedlemskaber kan ses som potentielle menneskelige ressourcer – potentielle da det ikke er givet, at gruppemedlemmer repræsenterer alle sine multiple gruppemedlemskaber. Det vil sige, at det først er, når et gruppemedlem repræsenterer gruppemedlemskab af en konkret gruppe, at det bliver muligt at anvende en potentiel ressource, idet den bliver udtrykt. Hvilke menneskelige ressourcer et gruppemedlem kan udtrykke og anvende, kan da også afhænge af konteksten, forventninger fra medlemmet selv, de medlemmer det kommunikerer med og kommunikationens emne.

### Erfaringer og gruppemedlemskaber som menneskelige ressourcer

Vi udleder, at det kan være betydningsgivende at sammentænke Stewarts begreb om erfaringer og Alderfers begreb om multiple gruppemedlemskaber i vores undersøgelse af, hvordan menneskelige ressourcer kan komme til udtryk. Vi antager

på den baggrund, at menneskelige ressourcer kan komme til udtryk i kommunikationen mellem gruppemedlemmer, hvor det kan være af betydning:

- Hvilke grupper der er repræsenteret i kommunikationen
- Hvilke forventninger gruppemedlemmerne har til sig selv og hinanden
- Hvilken kontekst kommunikationen forgår i
- Hvilke emner kommunikationen omhandler
- Hvilket sprog gruppen har om ressourcer

I kraft af at et gruppemedlem med sine medlemskaber i større eller mindre grad kan have erfaringer, der kan knyttes an til de grupper, det har medlemskab af, vil det sige, at erfaringer kan være med til at skabe grupper, hvor gruppemedlemskabet kan være udledt af et erfaringsfællesskab. Det vil i forhold til ressourcer betyde, at hvad der for en gruppe anses som ressourcer ikke nødvendigvis anses som ressourcer i en anden gruppe. For eksempel kan det i en lægegruppe være vigtigt, at lægerne har rutiner i forhold til diagnosticering og behandling; rutiner der opøves gennem erfaringer. Rutinerne kan være udtryk for, at erfaringerne er sat i system, så lægerne kan øge deres effektivitet og gennem rutinerne søge en form for kvalitetssikring. Hos sygeplejersker kan rutiner også en ressource, men i forhold til deres omsorgs- og plejearbejde, kan ressourcer i forhold til individuel patientkontakt og kommunikation også vigtige. Mellem faggrupper på samme afdeling, indenfor samme organisation, kan der således være forskellige måder at tale om patientbehandling på afhængigt af faggruppens fokus og erfaringer, og det kan variere, hvilke ressourcer der er eftertragtede. Når der i og mellem organisationens grupper kan være forskellige opfattelser af, hvad der er ressourcer, er vi af den opfattelse, at begrebet om de multiple gruppemedlemskaber og intergruppe relationer kan være betydningsgivende. Selvom en lægegruppe umiddelbart kun består af læger, så kan indlejringen af andre subgrupper skabe en multipel kontekst. For eksempel kan der i en lægegruppe mellem gruppemedlemmerne være forskellige opfattelser af, hvad der beskriver en god læge: Hvad siger de kvindelige læger og de mandlige læger? Hvad siger de yngre læger og overlægerne? De danske læger og de udenlandske læger? Hvad anser de for at være ressourcer i forhold til deres job som læge? Defineres ressourcerne i forhold til den sociale rolle som læge, eller er ressourcer i forhold til det kollegiale, uddannelse, udvikling og ledelse også interessante? Når et gruppemedlem repræsenterer en gruppe, kan det i kommunikationen udtrykke sine menneskelige ressourcer i forhold til det aktuelle medlemskab. Et eksempel i forhold til en sygehuskontekst kan være, at en overlæge og afdelingslæge på en morgenkonference kommunikerer om en patient. Overlægen og afdelingslægen har gensidige forventninger til hinanden i forhold til opgave-

løsningen, som kommer til udtryk i kommunikationen, hvor de kommunikerer ud fra deres sociale roller som læger. Vi ser, at repræsentativitet, forventninger, kontekst og emner i forhold til menneskelige ressourcer har et forhold til hinanden, hvor de hver især påvirker hinanden.

I den forbindelse har vi reflekteret over, om forskellige erfaringer og ressourcer kan udløse interessekonflikter og konkurrence mellem grupperne i gruppen, når givne repræsentativiteter udtrykker vores forskelligheder og forskellige interesser. Forskellige gruppemedlemskaberne kan medføre holdningsforskelle på baggrund af forskellige erfaringer, hvorfor erfaringerne måske ikke kan omsættes til ressourcer, men tværtimod kan være med til at hæmme en gruppes effektivitet. Som vi ser det kan forskelligheder først blive omsat til ressourcer, når gruppemedlemmerne får mulighed for at repræsentere deres forskelligheder i gruppen. Ressourcer, ser vi i den forbindelse, kan gå tabt, hvis der opstår polariseringer mellem gruppe-medlemmerne, i stedet for at ressourcerne anvendes til at skabe udvikling og vækst. Så i stedet for at supplere hinanden i en gruppe med forskellige ressourcer, så kan det modsatte altså også være tilfældet, hvis gruppemedlemmerne modarbejder hinanden. Denne dobbelthed kan være med til at bekræfte vores teoretiske antagelse om, at grupper som kontekster kan ses som dynamiske og komplekse, hvor ressourcer i grupper kan betragtes ud fra et ressourceperspektiv og i samme åndedrag ud fra et konfliktperspektiv. Vi ser derfor, at der kan være en sammenhæng mellem ressourcer og konflikter.

Vi ser som sagt, at erfaringer kan betragtes som en form for ressourcer, og vi vil henlede opmærksomheden på, hvordan vi med inspiration fra Stewart anser, at erfaringer kan påvirke menneskers sprog. Erfaringerne ser vi, under de rette betingelser, kan komme til udtryk gennem sproget såvel gennem verbal som kropslig kommunikation. Erfaringerne fra kommunikationssituationer kan være med til at udvikle menneskers sprog, da nye meningsdannelser kan skabes gennem nye ord, ordkonstruktioner, kommunikationsmønstre, kontaktformer, bevægelser og andre meddelelser mellem kommunikatorerne. Udviklingen kan være medvirkende til at udvikle den enkeltes måde at kommunikere på, og vi ser her, at mennesker med fælles erfaringer muligvis også har et fælles sprog om disse erfaringer – et sprog som andre ikke kan lede den samme mening ud af. I nogle grupper er det således sandsynligt, at ressourcerne kan komme til udtryk gennem verbalsproget og i andre grupper gennem kroppen afhængigt af gruppens opgaver, evner og kompetencer. Som universitetsstuderende er vi for eksempel uddannet til at kunne formulere os verbalt, mundtligt som skriftligt, hvor vi på andre studieretninger som for eksempel på universitetsuddannelsen Musikterapi og på projektlederuddan-

nelsen "Kaospiloterne" har set, hvordan de gennem musik, bevægelse og kreativitet søger at åbne op for menneskers ressourcer på en mere kropslig og kreativ måde. Det er derfor ikke givet, at ikke-medlemmer af en gruppe forstår gruppens fælles sprog. Med denne indsigt i, at der kan være forskellige måder at udtrykke ressourcer på, har vi en overordnet antagelse om, at menneskelige ressourcer skabes mellem mennesker i kommunikationen, som kan være af forskellig karakter, og ressourcer kan således gøres synlige på forskellig vis.

### Værdifulde menneskelige ressourcer

Når vi taler om ressourcer forstået i forhold til en sammentænkning af Stewart og Alderfers begreber om henholdsvis erfaringer og multiple gruppemedlemskaber, stiller vi spørgsmålet om, det er muligt at finde gruppemedlemmer med de samme potentielle menneskelige ressourcer? Vi anser, at det må høre til sjældenhederne, at personer kan have medlemskab og erfaringer i forhold til de samme organisatoriske grupper og identitetsgrupper. Og hvis der findes gruppemedlemmer med de samme multiple gruppemedlemskaber, anser vi det ikke for sandsynligt, at de vil fremstå ens, da det kan være forskelligt, hvilke af de multiple gruppemedlemskaber, der bliver repræsenteret i kommunikationen med andre. Det vil sige, at det kan være forskelligt, hvilke menneskelige ressourcer, der anvendes, afhængigt af forventninger, andre gruppemedlemmer, emne og kontekst. Så selvom vi antager, at to læger i princippet har medlemskab af de samme grupper og har de samme erfaringer i forhold til grupperne, er det ikke givet, at de fremstår ens, da de kan repræsentere gruppemedlemskaberne på forskellig vis i kommunikationen.

Vi har i den forbindelse reflekteret over, hvorvidt multiple gruppemedlemskaber og erfaringer, der kommunikerer gennem gruppemedlemmers repræsentativitet, kan ses som et udtryk for, hvordan gruppemedlemmer kan fremstå som unikke. Gruppemedlemmernes sprog kan vise, hvem de er, og måden de fortolker kommunikationens meddelelser på, kan afhænge af deres unikhed og kvaliteten af den kommunikative kontakt. Vi kan med en sammentænkning af begreber fra Stewart og Alderfer sige, at det enkelte gruppemedlem med sine multiple gruppemedlemskaber og identificerbare selv kan ses som unikt. Mennesket set som unik er interessant i forhold til ressourcer, da den enkelte således kan anses som en kilde til ressourcer, men hvor italesættelsen og anvendelsen af ressourcerne kan afhænge af transaktionen i forhold til såvel proces som relation. Ressourcer kan i den forbindelse også anses som unikke, hvis mening kan afhænge af medlemmer og kontekst.

Vi ser endvidere, at det kan være forskellige ressourcer, der kan komme til udtryk i de forskellige kommunikationstyper. Vi anser, at det i interpersonel kommunikation er sandsynligt, at der kan bringes andre ressourcer i spil end i social og kulturel kommunikation, hvor kommunikatorerne forholder sig til givne roller og identiteter. For eksempel er grupper i organisationer sammensat på baggrund af givne opgaver, hvor gruppemedlemmerne udfylder roller i forhold til opgaveløsningen. Her vil der være tale om social kommunikation i forhold til opgaveløsningen, da gruppemedlemmerne forholder sig til hinanden i forhold til de sociale roller. Vi ser det som en mulighed, at fordi gruppemedlemmerne i social kommunikation forholder sig til givne roller, så kan det være med til at påvirke, hvilke ressourcer der anvendes. Ud fra Stewarts teori og hans fokus på, hvordan kommunikatorer kan fremme den interpersonelle kvalitet i samtalen er ovenstående meningsfuldt, men vi vil tilføje, at interpersonel kommunikation ikke nødvendigvis er den kommunikationstype, der kan fremme anvendelsen af de ressourcer, som er eftertragtede i en given kontekst. Som beskrevet i det reflekterende perspektiv i kapitel 4, så ser vi, at det i nogle situationer vil være social kommunikation og i andre tilfælde kulturel kommunikation, der vil kunne åbne op for interessante værdifulde ressourcer i forhold til opgaveløsning i organisationens grupper. I forhold til organisationens grupper har vi en antagelse om, at de ressourcer der anvendes, kan være dem, som bliver udtrykt i forhold til gruppens opgaver og mål, hvor det så afhænger af situationen, om det sker gennem interpersonel, social eller kulturel kommunikation. Vi har endvidere en antagelse om, at det ikke i alle grupper vil være passende at kommunikere interpersonelt afhængigt af gruppemedlemmernes sociale og kulturelle erfaringer.

I forhold til det spørgsmål, vi stiller i denne teoretiske undersøgelse om, hvilken forståelse sammentænkningen af teorierne giver for menneskelige ressourcer i grupper, så ser vi på baggrund af ovenstående muligheder for, at det kan afhænge af kommunikationen, hvordan ressourcerne kan komme til udtryk i kraft af kommunikationstypen og hvilke ressourcer der anvendes i kraft af gruppemedlemmernes repræsentativitet.

Vi har nu redegjort for vores forståelse for gruppen som kontekst, kommunikation i grupper ressourcer, og menneskelige ressourcer. Vi vil i dette sidste afsnit inden delkonklusionen undersøge vores hypotese om, hvorfor vi mener, at ressourcer kan komme til udtryk på et, ifølge Wells, interpersonelt niveau.

## Kommunikation på det interpersonelle niveau

I dette afsnit vil vi integrere forståelsen af det niveau Wells definerer som det interpersonelle i forhold til, hvordan vi kan forstå kommunikation mellem gruppe-medlemmer, og hvor vi udleder, at menneskelige ressourcer kan komme til udtryk. Vi vil heri søge at udrede de forskellige forståelser af det interpersonelle begreb, vi er stødt på i teorierne.

Wells interpersonelle niveau omhandler kvalitet og type af relationer mellem gruppemedlemmer. Vi anser, i forhold til Stewarts tre kommunikationstyper at interpersonel, social og kulturel kommunikation kan siges at komme til udtryk på dette niveau. På baggrund heraf er Wells forståelse af det interpersonelle ikke kendetegnet ved nogen særlig kvalitet, hvilket er i modsætning til Stewarts forståelse, da han betegner det interpersonelle som en særlig kvalitativ kommunikation mellem kommunikatorer. Det vil sige, at Wells arbejder med en bred forståelse af det interpersonelle niveau, hvor vi anser, at Stewarts forståelse af kommunikation som en kontinuerlig, kompleks og kollaborativ meningsdannelse kan siges at komme til udtryk. Det vil sige, at vi kan udlede, at kommunikation i Stewarts forstand kan komme til udtryk på det interpersonelle niveau.

Wells arbejder med fem forskellige niveauer (intrapersonel, interpersonelle, gruppe, intergruppe og interorganisatorisk niveau) i forhold til gruppen. Det er vores umiddelbare antagelse, at de forskellige niveauer kan komme til udtryk på det interpersonelle niveau igennem gruppemedlemmernes kommunikation. Dette kan blandt andet komme til udtryk gennem den måde, gruppemedlemmer omtaler sig selv og andre på. Taler de for eksempel i forhold til sig selv (intrapersonelle niveau), gruppen (gruppeniveauet), subgruppen (intergruppeniveauet) eller organisationen (interorganisatorisk niveau)? Specielt interessant for vores problemstilling er, hvordan menneskelige ressourcer kan komme til udtryk gennem gruppemedlemmers kommunikation på det interpersonelle niveau. I forhold til vores indkredsning af menneskelige ressourcer kan vi sige, at de potentielle menneskelige ressourcer kan siges at knytte sig til det enkelte gruppemedlem i kraft af dets multiple gruppemedlemskaber, dermed finder vi disse på det intrapersonelle niveau. Når et gruppemedlem i kommunikation med andre gennem erfaringer og repræsentativitet anvender sine ressourcer, er det på det interpersonelle niveau. Hvis et gruppemedlem i kommunikationen med andre trækker på ressourcer, der knytter sig an til medlemskab af en indlejret subgruppe, anser vi, at det kan være et eksempel på, hvordan intergruppeniveauet kommer til udtryk gennem kommunikation på det interpersonelle niveau.



I forhold til, hvordan ressourcer kan komme til udtryk på det interpersonelle niveau, mener vi, det er centralt at kunne gennemskue kompleksiteten, og hvad den kan indeholde i synliggørelsen af de potentielle ressourcer i gruppen. Kompleksiteten ser vi kan opstå som følge af kommunikationens transaktionelle natur, som kan siges at gøre den foranderlig og dynamisk afhængigt af gruppemedlemmernes initiativer. I samspil med gruppemedlemmernes potentielle ressourcer, i kraft af deres erfaringer og gruppemedlemskaber, kan kompleksiteten øges, da det kan afhænge af nextingen og kontaktens kvalitet, hvilke repræsentativiteter der kan komme til udtryk og anvendes.

## Delkonklusion

Dette afsnit er en delkonklusion på specialets teoretiske spørgsmål. Vi definerer her vores forståelse af gruppen som kontekst og kommunikation i grupper, samt hvilken forståelse vi har udviklet for menneskelige ressourcer i grupper. Disse definitioner anvender vi herefter til at besvare, hvordan vi ud fra en sammentænkning af Stewarts kommunikationsteori og Alderfers gruppeteori kan begribe, hvordan menneskelige ressourcer kan komme til udtryk på det i følge Wells interpersonelle niveau. Vi reflekterer herefter over, hvad vi med den teoretiske undersøgelse kan udlede i forhold til specialets problemformulering. Besvarelsen forholder vi afslutningsvis til vores teoretiske metode og teorivalg for at belyse, hvad vores metode og metodologi betyder for besvarelsens reliabilitet, validitet, og generaliserbarhed.

## Gruppen som kontekst

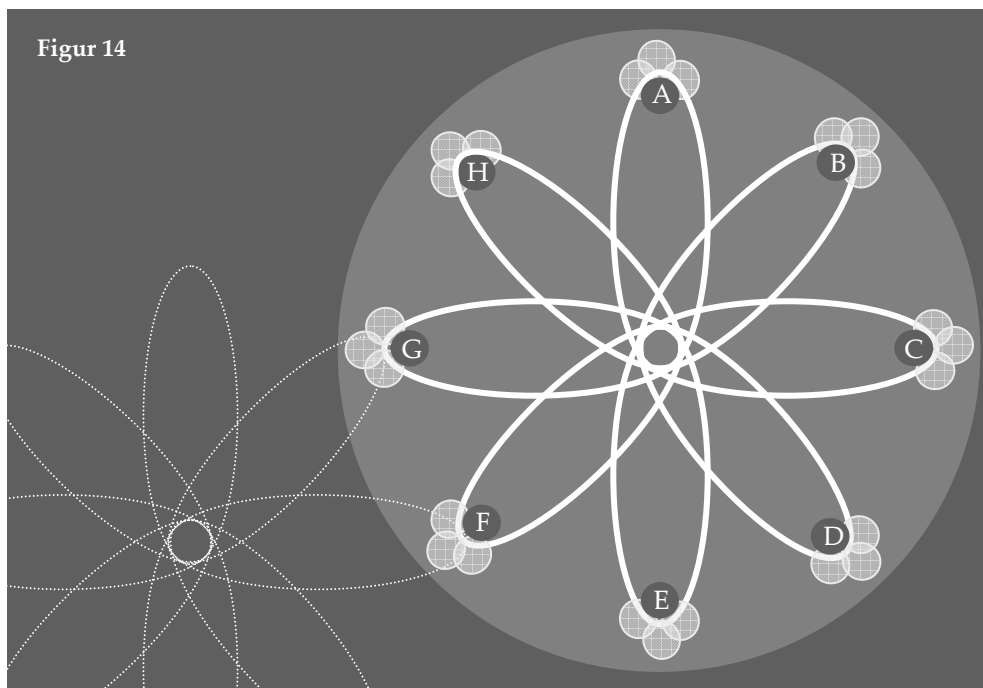
Vi ser i forhold til vores teoretiske forståelse en gruppe som kompleks, da den kan ses som et indlejret system i en eller flere større organisatoriske kontekster set som suprasystemer. I en gruppe er gruppemedlemmernes multiple gruppemedlemskaber udtryk for indlejrede subgrupper (identitetsgrupper og organisatoriske grupper herunder hierarkiske grupper, opgavegrupper). At en gruppe kan ses som et komplekst system, ser vi således afhænge af gruppens indlejringer, gruppemedlemmernes multiple gruppemedlemskaber og intergruppe relationer, hvor der er interdependente relationer og gensidig påvirkning mellem og i blandt grupper. Strukturerne kan være udtryk for en type givne forhold, som kan påvirke en gruppe. De givne forhold kan siges at være skabt gennem tidligere kommunikationssituationer, så gruppemedlemmerne har en forforståelse i form af erfaringer, forventninger, værdier, kategoriseringer og normer i forhold til hinanden som så kan påvirke den måde, de kommunikerer på, og hvordan de opfatter sig som gruppe. I en gruppe kan der således være såvel fælles som forskellige interesser i kraft af

indlejringer og intergruppe relationer, som kan påvirke gruppen som kontekst. Dette leder os hen til at definere kommunikation i grupper.

### Kommunikation i grupper

Vi begriber endvidere en gruppe som kompleks og dynamisk ud fra et fokus på de kommunikative processer, forstået som menings- og identitetsdannende transaktioner mellem gruppemedlemmerne. Vi har fået en forståelse af kommunikation i grupper som en transaktionel meningsdannende proces, hvor meningen kan afhænge af gruppemedlemmernes repræsentativitet i forhold til gruppemedlemskaber samt forventninger fra sig selv og andre. Den efterfølgende figur 14 illustrerer vores forståelse af kommunikation i organisationens grupper.

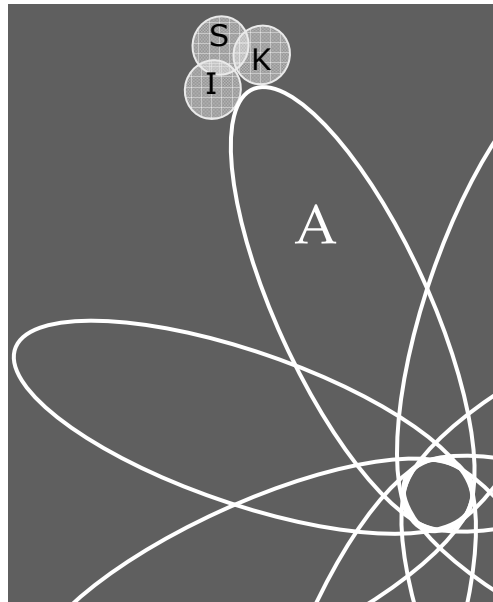
Figur 14



#### Kommunikation i grupper

Den store omkransende grå cirkel er en illustration af en given gruppe, hvor hvert bogstav A, B, C, D, E, F, G og H illustrerer de enkelte gruppemedlemmer. De små gennemsigtige cirkler, som omgiver hvert bogstav, skal ses som et udtryk for gruppemedlemmets multiple gruppemedlemskaber. Den mørkeste af de små cirkler, som hvert bogstav står i, er det af medlemmets multiple gruppemedlemskaber, som det repræsenterer i transaktionen med de andre medlemmer. De hvide striber til og fra hvert bogstav illustrerer de samskabende processer, der er mellem de gensidigt afhængige (interdependte) gruppemedlemmer. Den lille stjerne i midten er meningsdannelsen, der opstår som følge af gruppens kommunikation. De grå stiplede linjer som går ud fra F og G viser, hvordan intergruppe relationer, for eksempel indlejrede subgrupper, kan påvirke transaktionen mellem en given gruppes medlemmer. Den omkransende grå kasse er et billede på ét suprasystem (kontekst), som en given gruppe er indlejret i. Vi antager, at der i forhold til en given gruppe kan være tale om, at gruppen er indlejret i flere suprasystemer.

Vi har en antagelse om, at gruppemedlemmer i grupper i organisationer kan anvende social kommunikation i forhold til deres sociale roller og opgaver i organisationen. Den sociale kommunikation, ser vi, kan blive suppleret af kulturel kommunikation i forhold til medlemmernes gruppemedlemskaber af identitetsgrupper. I det omfang gruppemedlemmerne også forholder sig til hinanden som personer, kan der være tale om interpersonel kommunikation som en særlig kvalitativ kontakt.



**Figur 15** skal forstås i forhold til den ovenstående figur 14, der omhandler kommunikation i grupper, og den skal ses som et forstørret udsnit heraf. Der er her fokus på, hvordan vi anser, at forholdet mellem repræsentativitet og kommunikationstyper kan begribes. Gruppemedlem A er her i fokus. I forhold til medlemmets multiple gruppemedlemskaber ser vi, at A i overvejende grad gennem social kommunikation (S) repræsenterer organisatoriske grupper, gennem kulturel kommunikation (K) repræsenterer A identitetsgrupper, og gennem interpersonel kommunikation repræsenterer A sin person.

Vi anser, at gruppen kan have indlejrede forforståelser, hvor der er et interdependent forhold mellem gruppen som kontekst og gruppemedlemmerne som kommunikatorer. Kommunikation kan være påvirket af miljømæssige, relationelle og psykologiske faktorer, hvor vi fokuserer på det relationelle niveau, når vi arbejder med kommunikation som en transaktion og ser på, hvordan gruppemedlemmerne kan udtrykke deres repræsentativitet gennem forskellige kommunikationstyper. Gruppemedlemmer, anser vi, har multiple gruppemedlemskaber, og hvilke gruppemedlemskaber, der får en betydning, kan afhænge af, hvem de kommunikerer med. I den forbindelse kan det påvirke kommunikationen om gruppemedlemmerne har fælles eller forskellige interesser i forhold til kommunikationens emne og kontekst. De valg, gruppemedlemmer foretager i kommunikationen, kan således afhænge af repræsentativitet og de interesser, der ligger i forhold til den gruppe, der repræsenteres.

Gruppemedlemmernes sprog kan siges at trække på en forståelse, der kan være indlejret i konteksten - en kontekst der også kan siges påvirket af, hvilke grupper der repræsenteres i kommunikationen. Det interdependente forhold mellem repræsentativitet og kontekst kan udtryk for de erfaringer og forventninger, som gruppemedlemmerne skaber i gruppen og mellem grupper. Kommunikation i grupper kan være påvirket af de erfaringer, som er i gruppen i kraft af intergruppe relationer, indlejrede subgrupper samt gruppemedlemmernes repræsentativitet. Gruppens interdependente relationer forstået som de gensidige afhængige relationer, der for eksempel er mellem gruppen, suprasystemer og subgrupper og deres betydning for gruppen, antager vi, kan identificeres i den transaktionelle kommunikation, hvor meningen kan dannes og gruppens identitet kan skabes.

### Menneskelige ressourcer

Personlige, sociale og kulturelle erfaringer samt multiple gruppemedlemskaber kan ses som potentielle menneskelige ressourcer. Ressourcerne er potentielle, da det ikke er givet, at gruppemedlemmer gennem kommunikationen repræsenterer alle sine multiple gruppemedlemskaber. Det vil sige, at det først er i kommunikationen, når et gruppemedlem repræsenterer gruppemedlemskab af en konkret gruppe, at en potentiel ressource kan komme til udtryk og har mulighed for at blive anvendt. Når et gruppemedlem repræsenterer en gruppe, kan det i kommunikationen udtrykke sine menneskelige ressourcer i forhold til det aktuelle medlemskab. Vi antager, at det kan afhænge af repræsentativitet, forventninger, kontekst, emne og kommunikationstype, hvordan og hvilke menneskelige ressourcer der kan komme til udtryk i kommunikationen mellem gruppemedlemmer. I forhold til om ressourcerne bliver anvendt, har vi reflekteret over, at det enkelte gruppemedlem kan udtrykke sine ressourcer i kommunikationen med andre, men det er ikke givet, at andre er opmærksomme på de pågældende ressourcer og italesætter dem som værdifulde ressourcer. Ressourcerne kan på den måde siges at blive bragt i spil af den enkelte, men ikke anvendt i kommunikationen, hvorfor ressourcerne kan forblive potentielle og ikke anvendte.

I forhold til vores indkredsning af menneskelige ressourcer kan vi sige, at de potentielle menneskelige ressourcer kan knytte sig til det enkelte gruppemedlem i kraft af dets multiple gruppemedlemskaber, hvor de anvendte ressourcer kan komme til udtryk på det interpersonelle niveau gennem gruppemedlemmernes erfaringer og repræsentativitet i kommunikation med andre. Ressourcer der kan være skabt i relation til andre niveauer som det intrapersonelle niveau, gruppeniveauet, intergruppeniveauet og det interorganisatoriske niveau, anser vi, også kan komme til udtryk på det interpersonelle niveau. Hvis for eksempel et gruppemed-

lem i kommunikationen trækker på ressourcer, der knytter sig an til medlemskab af en indlejret subgruppe, anser vi, at det kan være et eksempel på, hvordan intergruppeniveauet gennem kommunikation kan komme til udtryk på det interpersonelle niveau.

Ressourcer i en gruppekontekst ser vi kan afhænge af gruppemedlemmernes kommunikation set som en transaktionel meningsdannelse, hvor ressourcer kan være en del af meningsdannelsen mellem kommunikatorerne, da det kan afhænge af repræsentativitet og kommunikationstypen, hvilke ressourcer der skabes og gøres synlige og således bliver mulige at anvende i gruppen. Ressourcernes karakter kan afhænge af transaktionen, hvor transaktionen kan være betinget af gruppemedlemmernes repræsentativitet og gruppens indlejring i en given kontekst. Gruppens kommunikation kan derfor være med til at sætte rammer for, hvordan ressourcer kan komme til udtryk, og hvilke der anvendes. Det kan altså afhænge af kommunikationstypen, hvilke ressourcer der bliver synlige mellem kommunikatorerne, hvor kommunikationstyperne kan vise, hvilke gruppemedlemskaber der repræsenteres.

Det enkelte gruppemedlem kan med sine multiple gruppemedlemskaber begribes som unikt. I kraft af gruppemedlemmets forskellige gruppemedlemskaber kan det få forskellige erfaringer på et personligt, socialt eller kulturelt plan afhængigt af, hvem det kommunikerer med, og hvordan de kommunikerer sammen. Gruppemedlemmet set som unikt kan være interessant i forhold til ressourcer, da det enkelte kan anses som en kilde til ressourcer, men hvor italesættelsen og anvendelsen af ressourcerne kan afhænge af transaktionen i forhold til såvel proces som relation. Ressourcer kan i den forbindelse også anses som unikke, da de kan ses som en co-produktion, hvis mening afhænger af gruppemedlemmer som kommunikatorer og kontekst.

### Hvorfor kan det være interessant?

I dette afsnit vil vi undersøge, hvorfor en forståelse for kommunikation på det i grupper kan være interessant i forhold til en optimeret anvendelse af menneskelige ressourcer i organisationens grupper. Karakteren af afsnittet kan ses som teoretiske hypoteser i forhold til problemformuleringen.

På baggrund af den teoretiske sammentænkning ser vi, at en forståelse for kommunikation i grupper kan være interessant, da det med et fokus på gruppemedlemmernes kommunikation kan blive muligt at undersøge, hvordan de gennem kommunikationen hæmmer og fremmer synliggørelsen og anvendelsen af hinan-

dens ressourcer. Optimeringen ser vi kan ske med et fokus på kommunikationen mellem gruppemedlemmer, da det i forhold til gruppemedlemmernes repræsentativitet kan være her ressourcerne udtrykkes og anvendes. I forhold hertil anser vi, at ressourcer, i kommunikationen mellem en gruppes medlemmer, kan udtrykkes og anvendes, når medlemmer repræsenterer af et eller flere af deres multiple gruppemedlemskaber. Med fokus på kommunikationen og repræsentativiteten anser vi det ud fra vores teoretiske forståelsesramme som muligt at udlede, hvilke ressourcer gruppemedlemmerne anvender i forhold til deres multiple gruppemedlemskaber. Gruppemedlemmers multiple medlemskaber, ser vi, kan have en betydning for, hvilke og hvordan ressourcer kan komme til udtryk afhængigt af gruppemedlemmernes repræsentativitet i kommunikationen. Vi forstår, at et givent gruppemedlemskab kan betyde åbenhed overfor gruppemedlemmer i kraft af fælles interesser, men også en eventuel lukkethed overfor ikke-gruppemedlemmer for at undgå for eksempel at skulle forsvare eller kæmpe for interesser. Det betyder i vores øjne at, på trods af at gruppemedlemmer i organisationens grupper kan have multiple gruppemedlemskaber og deraf potentielle ressourcer, så er det ikke givet de bringes til anvendelse, da ressourceanvendelsen for eksempel kan afhænge af gruppemedlemmernes gensidige forventninger til og erfaringer om hinanden.

Vi kan udlede af den teoretiske sammentænkning, at grupper kan have et fælles sprog i forhold til fælles forforståelse og gruppemedlemskab. Det leder os til at stille spørgsmålet om, hvad et fælles sprog om ressourcer kan bidrage med i forhold til en optimeret anvendelse af menneskelige ressourcer? Kan en gruppe med et fælles sprog udforske, hvilke menneskelige ressourcer der er i gruppen, hvilke der er interessante i forhold til gruppens opgaver, værdier og mål i en given kontekst og hvilke der faktisk anvendes? Gruppens medlemmer, anser vi, med deres multiple gruppemedlemskaber kan have en række ressourcer, som ikke kommer til udtryk eller kommer til udtryk i gruppen, men ikke bliver anvendt af forskellige grunde. For eksempel kan det være, at ressourcerne ligger udenfor gruppens måde at tale om ressourcer på, og/eller det kan være, at ressourcerne ikke er interessante for gruppen. Vi anser, at det således ikke kun kan være et spørgsmål om, hvordan ressourcer kan komme til udtryk, men også om hvilke ressourcer der er interessante for gruppen. Vi anser endvidere, at det er interessant med et fokus på en gruppes kommunikation at undersøge, om gruppens kommunikation kan være med til at hæmme eller fremme anvendelsen af de for gruppen interessante ressourcer i forhold til for eksempel opgaver og mål. Vi ser således muligheder for, at der kan skabes en optimeret anvendelse af en gruppes potentielle ressourcer, hvis gruppen anerkender, at der kan være en sammenhæng mellem, hvordan gruppemedlem-

merne kommunikerer med hinanden, og hvilke menneskelige ressourcer, der udtrykkes og anvendes i gruppen.

Ud fra et fokus på kommunikation anser vi, en optimeret anvendelse af menneskelige ressourcer i grupper kan blive fremmet af et ressourceorienteret perspektiv på ressourcer således, at ressourcer ses som interessante og værdifulde. Et ressourceorienteret perspektiv kan muligvis medføre, at gruppemedlemmerne kan udvikle deres sprog, når de i kommunikationen samskaber en meningsfuld tilgang til, hvordan de kan optimere anvendelsen af deres menneskelige ressourcer i forhold til givne ønsker, mål, muligheder og kontekst. Hvis et ressourceorienteret perspektiv er et nyt perspektiv for gruppen, anser vi, det kan medføre nye meningsdannelser og nye erfaringer, som kan lede gruppen i en ny retning i deres målopfyldelser. Dette anser vi dog kan give gruppen anledning til at diskutere, om gruppen også har fælles mål, eller om et ressourceorienteret perspektiv kan give anledning til, at forskellige mål og interesser bliver synlige? Interesser kan eventuelt være indbyrdes modstridende, så et fokus på en optimeret anvendelse af ressourcer forudsætter et fælles formål: Hvilke ressourcer er interessante for gruppen, hvorfor og hvordan optimeres anvendelsen af dem? Hvis der ikke er et fælles formål, ser vi, at der kan opstå en risiko for, at gruppemedlemmerne bevæger sig i forskellige retninger.

Vi definerer grupper som komplekse og dynamiske, og det har en betydning for en forståelse for gruppens menneskelige ressourcer, for hvilke intergruppe relationer er der i gruppen og medvirker disse til, at der kan være interesseforskelle, som kan påvirke ressourceanvendelsen? Menneskelige ressourcer i grupper kan i den forbindelse betragtes både ud fra et ressourceperspektiv og et konfliktproducerende perspektiv. I forhold til en optimeret anvendelse af menneskelige ressourcer ser vi det for interessant, om vi med et fokus på en gruppes kommunikation kan få indsigt i, om forskellige ressourcer kan give anledning til udvikling og/eller konflikter? Vi anser i den forbindelse, at hvis en gruppe, som en del af deres fælles sprog har et ressourceperspektiv på forskelligheder, kan det medvirke til, at en given gruppes medlemmer anerkender og ser det som en fordel, at de er indbyrdes forskellige. Vi ser her forskelligheder som et socialt fænomen, da mennesker ikke kan ses som forskellige i sig selv, og derfor kan forskelligheder først blive omsat til ressourcer, når og hvis gruppemedlemmerne får mulighed for at repræsentere deres forskelligheder i gruppen.

Vi anser ud fra specialets teoretiske sammentænkning, at relationerne i og mellem grupper kan belyse, hvilke potentielle ressourcer der kan være i en given gruppe,



men hvorvidt de anvendes kan siges at skulle belyses ud fra gruppens kommunikation, gruppens indlejring i en organisation og de indlejrede subgrupper i gruppen. Gruppens indlejring i et eller flere suprasystemer, ser vi, kan have indflydelse på, hvad gruppen ser som sine primære mål, for hvor er målene defineret, og hvem har defineret målene? Er det i suprasystemer, i gruppen eller hos gruppe-medlemmerne hver især? Heri ligger det også, at en gruppes medlemmer kan have potentielle ressourcer ud over dem, der anvendes i kommunikationen, og at ressourceanvendelsen kan være påvirket af andre forhold end dem, der umiddelbart kan observeres i gruppen, som for eksempel indlejringen i givne suprasystemer. Vores specifikke teoretiske tilgang, ser vi, har været med til at give os en forståelse for kommunikation i grupper samt et begrebsapparat om og en forståelse for, at organisationer kan være komplekse suprasystemer i kraft af deres strukturer, processer mm. I forhold til en optimeret anvendelse af menneskelige ressourcer i en given gruppe er dette interessant, for hvad har indflydelse på gruppens ressourceanvendelse? Med en forståelse for kompleksiteten har vi udviklet vores forståelse for, at selvom menneskelige ressourcer kan anses som værdifulde, så kan de både skabe udvikling og konflikter i grupper afhængigt af interesser, forventninger, opgaver og mål.

I den teoretiske diskussion udledte vi, at som følge af, at der kan være indlejrede subgrupper i en gruppe, samt denne gruppe kan ses som indlejret i givne suprasystemer, kan der opstå modsatrettede bevægelser i gruppen i forhold til forskellige mål og interesser. Vi anser, at det i forhold til en optimeret ressourceanvendelse er interessant at have en forståelse for kommunikation og en gruppes intergruppe relationer, for kan relationerne i og mellem gruppen være med til at forklare, hvorfor ikke alle potentielle ressourcer anvendes i en given gruppe? Dette leder os til at stille spørgsmålet om, vi kan identificere intergruppe relationer i kommunikationen, og om de kan være med til at udtrykke en form for identitetsressourcer i forhold til gruppemedlemskab og ikke-gruppemedlemskab? I forhold til vores problemformulering ser vi dette som interessant, for kan den ressourceanvendelse, vi kan se komme til udtryk på det interpersonelle niveau, også være med til at udtrykke gruppens identitet?

Teoretisk antager vi således, at en forståelse for kommunikation i grupper kan være interessant i forhold til en optimeret anvendelse af menneskelige ressourcer, da det kan siges at være i kommunikationen, at ressourcerne bliver synlige og mulige at anvende for gruppen. Således kan en gruppes medlemmer i deres kommunikation samarbejde om at bringe det frem hos hinanden, som de anser, gruppen har brug for i forhold til fælles mål og interesser. Mulighederne for at skabe en

optimering har vi set kan afhænge af såvel relationelle strukturer som processer, men her vil vi også nævne, at gruppens interesse og energi, viden om formålet, vilje til at motivere til at anvende ressourcer også kan have en betydning for optimeringens proces og udbytte.

### Metateoretiske overvejelser

Dette afsnit har til formål at skitsere de mest centrale metateoretiske overvejelser, vi løbende har gjort os i specialets teoretiske undersøgelse. Heri indgår blandt andet metodiske overvejelser i forhold til teorivalgene, herunder hvilke elementer som vi har vurderet ikke at kunne arbejde med i forhold til vores teorivalg og fravalg, samt hvilke faldgruber og problematikker vi har opdaget i forhold til den teoretiske sammentænkning. Vi vil her for eksempel søge svar på spørgsmålet om, hvorvidt den teoretiske sammentænkning kan problematiseres? Formålet med afsnittet er blandt andet at eksplicite disse overvejelser og refleksioner, da vi mener, at det kan være med til at belyse de rammer, som den teoretiske sammentænkning befinder sig indenfor. Ydermere skal afsnittet være med til at styrke vores teoretiske bevidsthed i forhold til den empiriske analyse, idet det her bliver anskueliggjort, hvad vi på et teoretisk plan kan sige noget om, og hvad kan vi ikke sige noget om med sammentænkningen af teorierne.

### Teoriernes samspil

Som beskrevet i den teoretiske metode, efterspørger vi en forståelse af gruppen som kontekst i Stewarts kommunikationsteori samt en kommunikationsforståelse i Alderfers gruppeteori. I forlængelse heraf havde vi en antagelse om, at teorierne i en teoretisk sammentænkning kunne fremstå i en betydningsfuld helhed. I forlængelse heraf kan vi stille et problematiserende spørgsmål om, hvorfor vi anser, at det er vigtigt at bringe begge teorier i samspil? Kunne vi i princippet have forholdt os til enten kommunikationsteorien eller gruppeteorien? I forhold til vores teoretiske spørgsmål og specialets problemformulering er vi af den opfattelse, at det ville have været svært at finde den samme helhedsforståelse. Ydermere anser vi det for svært at arbejde med kommunikation i grupper uden en teoretisk forståelse for både kommunikation og grupper. I forhold til vores antagelse omkring udbyttet af sammentænkningen af de to teorier, mener vi på dette tidspunkt at kunne bekræfte. Vi har gennem den teoretiske sammentænkning udviklet en forståelse for, hvordan ressourcer kan komme til udtryk gennem gruppemedlemmers kommunikation på det interpersonelle niveau - en forståelse, som vi før specialet i forhold til de to teorier, kun kunne anskue enten ud fra et kommunikationsperspektiv eller et gruppeperspektiv. Dog anser vi, at den helhed, vi har fremstillet, kun er en helhed i forhold til specialets fokus, hvilket vi i efterfølgende vil uddybe.

Vi har som beskrevet i den teoretiske metode fravalgt at arbejde med psykologiske perspektiver i forhold til begge teorier, da vi har fokus på gruppen og ikke individet. Dette fravalg har den betydning, at vi med sammentænkningen ikke kan sige noget om for eksempel det enkelte gruppemedlems behov. Det vil sige, at vi ikke kan analysere og fortolke på det intrapersonelle niveau, men vi kan kun få en forståelse for, hvad der foregår på dette niveau, hvis det udtrykkes gennem kommunikation med andre på det interpersonelle niveau. I forhold til det specifikke fravalg af det psykodynamiske perspektiv i gruppeteorien har det den betydning, at vi gennem sammentænkningen ikke kan sige noget om gruppeadfærd, normer og ubevidste processer i grupper. Det vil sige, at vi ikke kan analysere på gruppeniveauet, og vi kan kun få en forståelse heraf, hvis niveauet i en given gruppes kommunikation kommer til udtryk i på det interpersonelle niveau<sup>51</sup>.

I forhold til en forståelse af organisationen som et suprasystem, som en given gruppe er indlejret i, så har vi gennem sammentænkningen ikke direkte fået en indsigt i, hvad der kan have en betydning for en organisation som en helhed. Med det mener vi, at teorierne for eksempel ikke indeholder begreber om magt og økonomi (penge), hvilket har den betydning, at vi ikke kan udlede, hvordan disse faktorer kan påvirke kommunikation i grupper og anvendelsen af menneskelige ressourcer. Det er faktorer, vi mener, kan have indflydelse på, hvilke mål der er med en given optimeret anvendelse af menneskelige ressourcer, også jf. tankerne i HRM og i forhold til, hvordan faktorerne kan hæmme eller fremme anvendelsen af menneskelige ressourcer. Er der for eksempel en økonomisk gevinst ved anvendelsen for den enkelte, gruppen og/eller organisationen?

I forhold til hvilke elementer i den teoretiske del, vi anser, for at have været problematiske, har det især i den teoretiske sammentænkning været svært at adskille de forskellige begreber, uden at de kommer til at overlappe hinanden. Med det mener vi for eksempel, at gruppeteoriens begreber om multiple gruppemedlem-

---

<sup>51</sup> I vores teoretiske undersøgelse har vi også orienteret os i psykolog Kenwyn K. Smith & organisationspsykolog David N. Bergs teori om paradokser i grupper [Smith & Berg, 1997]. Smith og Berg placerer sig teoretisk som Clayton Alderfer, hvis teori om intergruppe relationer de også refererer til [Smith & Berg, 1997, s. 43]. De er også en del af forskningstraditionerne fra SOM og arbejder som Alderfer med en ophævelse af det interne og eksterne perspektiv på arbejdsgrupper. Hvis vi havde haft et psykodynamisk perspektiv med i specialet, ville vi kunne have inddraget Smith & Bergs teori om paradokser i grupper, da de med 12 intragruppe paradokser, tre intergruppe paradokser og begreber om *stuckness* og *movement* tematiserer, hvad der kan paralisere en gruppe men også hvad der kan skabe udvikling og effektivitet i en gruppe. De illustrerer med begreberne *import* og *eksport*, hvordan intergrupperelationer kan påvirke en gruppe som hele, og hvilken betydning import og eksport af erfaringer, mønstre og perspektiver kan få for individet og for gruppen.

skaber og repræsentativitet i den teoretiske diskussion har været svære at diskutere hver for sig. Ydermere anser vi, at de to teorier på trods af deres forskellige fokus berører nogle af de samme elementer, her tænker vi for eksempel på forholdet mellem kulturel identitet og gruppemedlemskab af en identitetsgruppe, og hvordan Stewarts begreber om person, rolle og identitet ligner Alderfers begreb om repræsentativitet i forhold til gruppemedlemskaber.

Vi har tilstræbt at undgå selvreferentialitet i hele den teoretiske undersøgelse, hvor en selvreferentiel tolkning er, når vi ikke anvender teoriernes begreber på teoriernes præmisser, men i stedet oversætter begreberne til egne forståelser. Vi anser, at selvreferentialitet blandt andet kan forekomme i oversættelser og forståelser af tekster fra engelsk til dansk, hvor teoretikeren på engelsk har lagt en anden betydning i et begreb end det det oversættes til. Vi anser trods vores arbejde med at forstå teorierne på deres egne præmisser, at selvreferentialitet kan være en mulig fejlkilde i den teoretiske sammentænkning.

Vi har berørt begrebet konflikter i forhold til de interessekonflikter, som multiple gruppemedlemskaber kan give anledning til i grupper. Vi har som følge af vores ressourceorienterede perspektiv på ressourcer ikke inddraget yderligere teorier om konflikter, vel vidende at denne dimension vil kunne bidrage med en nuancering af konflikter og deres betydning for kommunikation i grupper og anvendelsen af menneskelige ressourcer. Den teoretiske sammentænkning giver således ingen metodiske anbefalinger til, hvordan konflikter kan håndteres i en proces omkring en ressourceoptimering, og ej heller hvordan konflikter kommunikativt kommer til udtryk i grupper. Vi anser dog, at vi med sammentænkningen har udviklet en teoretisk forståelsesramme, som vi senere kan supplere med teorier om for eksempel konflikter, da vi også ser konflikter som en form for meningsdannelse, der som en kommunikativ begivenhed kan være betydningsfuld for en gruppe.

### Metodologiske overvejelser

I forhold til den teoretiske metode beskrev vi vores tilgang til den teoretiske del som værende inspireret af hermeneutikkens begreber om mening, der skabes gennem fortolkning og afprøvning af hypoteser således der fremkommer en sammenhængende og meningsfuld helhed. Vi har gennem fortolkning søgt en mening og forståelse for henholdsvis Stewarts kommunikationsteori samt Alderfers gruppeteori. I forhold til den teoretiske sammentænkning, så kan vi sige, at den er bygget op omkring en række hypoteser omkring gruppen som kontekst, kommunikation i grupper og menneskelige ressourcer. Hypoteserne har vi gennem diskussion samt refleksion søgt afprøvet og har herigennem fået, hvad vi vil benævne en sammen-

hængende og meningsfuld helhed i forhold til en besvarelse af vores teoretiske spørgsmål.

Vi anser på baggrund af vores metodologiske overvejelser, at vi har tilstræbt reliabilitet gennem vores metodiske overvejelser, hvor vi begrundet vores fremgangsmåde samt formål gennem refleksioner og diskussioner. Vi har tilstræbt at gøre undersøgelsen valid gennem argumentation og inddragelse af forskellige perspektiver for at belyse en given hypotese fra mere end en vinkel. Vi har endvidere forholdt undersøgelsen til såvel specialets problemformulering og metode for at fokusere og for at imødekomme, at vi ikke har bevæget os udover vores fokus. Endelig har vi haft et tæt samarbejde, hvor vi gennem diskussion har søgt at afprøve vores tolkninger og nuancere vores argumenter. I denne proces har vi også styrket vores bevidsthed om egne styrker og kompetencer i forhold til at foretage en teoretisk undersøgelse, da vi har oplevet at kunne supplere hinanden i forhold til forskellige teoretiske interesser og argumentationsformer. Vores opmærksomhed på egen selvreferentialitet har også bidraget til en styrkelse af validiteten. Vi har endvidere forholdt os til undersøgelsens generaliserbarhed i forhold til de teoretiske resultater. Da vi har forholdt os til organisationens grupper generelt og kun i eksempler har anvendt sygehuset som kontekst til at konkretisere teoretiske pointer, så ser vi det for muligt at afprøve anvendeligheden af den teoretiske forståelsesramme på forskellige typer af grupper i organisationer.

### Refleksioner over den teoretiske undersøgelse

Set i bakspejlet har vores teorivalg vist sig at være velegnet til at arbejde både med kommunikation i grupper samt anvendelsen af menneskelige ressourcer i grupper. Med Stewarts begreber om interpersonel, social og kulturel kommunikation har vi fået konkretiseret de forskellige typer af kommunikation, der kan være i grupper, og at der kan skabes en teoretisk forståelse af gruppen som kontekst ud fra Alderfers begreber. Så gruppen som kontekst ser vi som speciel og situationsbestemt, hvor det er forskelligt, hvilke grupper der kan få en betydning for kommunikationssituationen gennem medlemmernes repræsentativitet.

Vi har på baggrund af den teoretiske diskussion reflekteret over, hvilke teoretiske skoler vi mener at kunne placere vores undersøgelse indenfor<sup>52</sup>. Vi har hos Mumby

---

52 I den tidligere nævnte kursusrække *Gruppeprocesser, proceskonsultation og intervention* på 9. semester Kommunikation samt i et kursus ved Poul Nørgaard Dahl 30.10.2003 på Kommunikation, AAU blev vi præsenteret for forskellige tilgange til at arbejde med sammenhængene mellem organisation og kommunikation. Vi nævner her Mumby & Stohl, men der kunne være andre tilgange indenfor en amerikansk kontekst, som vi kunne forholde vores teoretiske undersøgelse til. Her kan vi for eksempel næv-

& Stohl (1996) set det, de kalder for disciplinen *Organisationskommunikation*. Denne disciplin arbejder med kommunikation i organisationer, og Mumby & Stohl beskriver, at den klassiske tekstbogsfremstilling om organisationskommunikation ud fra et historisk perspektiv ikke har haft fokus på kommunikation. Disciplinen har derimod fokuseret på den organisationsteoretiske udvikling, der har fundet sted fra Scientific Management, til Human Relation til Human Ressource Management, og hvad der kan siges om kommunikation i organisationer ud fra disse forskellige perspektiver. Mumby & Stohl efterlyser med denne beskrivelse en teoretisk tilgang, der har en større integration af begreberne kommunikation og organisation. Deres tilgang er centreret omkring en forståelse af kommunikation, som konstituerende og anser kommunikation i organisationer for at være indlejret, kollektiv og udviklende:

This meaningcentered perspective are especially concerned with the constitutive role of communication in shaping organizational reality and with examining how communication serves the interests of some organizational interest groups more than others [Mumby & Stohl, s. 57].

Som citatet beskriver, anser de, at kommunikation er med til at skabe organisationer, og at det er muligt at påvise, at kommunikationen understøtter nogle organisatoriske grupper frem for andre. De ser ikke kommunikation som en neutral transmission af information, men ser at den spiller en væsentlig rolle i organisering, hvorfor organisationens strukturer er skabt og kan forandres gennem kommunikation [Mumby & Stohl, 1996, s. 58 og 66]. De anser i den forbindelse, at der er et dynamisk forhold mellem organisationer og deres omgivelser [Mumby & Stohl, 1996, s. 65]. Med dette perspektiv ser vi, at Mumby & Stohl anerkender, at organisationen er indlejret i en omverden, men hvordan det ser ud inde i organisationen i forhold til organisationens indlejrede grupper, og hvordan disse kan påvirke kommunikationen, ser vi ikke ekspliciteret.

På baggrund af ovenstående korte introduktion til Mumby & Stohl ser vi, at vi med vores interesse for, hvordan vi kan begribe kommunikation i organisationens grupper vil kunne finde inspiration til yderligere studier i disciplinen organisationskommunikation, og de teorier som disciplinen trækker på. Vi vurderer dog ikke, at vi ville have udviklet den samme konkrete forståelse af kommunikation og grupper ud fra disciplinen *Organisationskommunikation*, da den trækker på forskellige teoretiske bidrag og ikke er en selvstændig formuleret teoretisk tilgang. Vi har med den teoretiske undersøgelse udviklet en teoretisk forståelsesramme og et be-

---

ne: Linda Putnam og Michael E. Paconowsky (1983), Karl Weick (1979) og Eric M. Eisenberg & H.L. Goodall (1997).

grebsapparat, som imødekommer vores efterspørgsel efter, hvordan vi kan begribe kommunikation i grupper og menneskelige ressourcer i grupper. En forståelsesramme, som vi ser koble centrale teoretiske perspektiver fra vores kommunikationsuddannelse, og der som selvstændigt bidrag kan anvendes som en tilgang til at arbejde med kommunikation i grupper. Vi har med vores undersøgelse således tilstræbt at sammentænke teoretiske perspektiver på kommunikation, grupper og organisationer for at kunne begribe kommunikation i grupper og dennes betydning for anvendelsen af menneskelige ressourcer.

Vi har i den teoretiske undersøgelse udviklet en forståelsesramme for grupper, kommunikation i grupper og menneskelige ressourcer. Denne forståelse vil vi i anden del af specialet omsætte til praksis, hvor vi vil anvende begreber fra såvel den teoretiske diskussion som fra de enkelte teoretiske kapitler. Vi indleder specialets empiriske analyse med et kapitel om vores empiriske metoder.





## Empirisk metode

---

Vi redegør i dette kapitel for de empiriindsamlingsmetoder; videoobservationer, gruppeinterview og spørgeskema, vi har valgt at anvende. I kapitlet vil vi ydermere beskrive og reflektere over samarbejdet med lægegruppen fra Aalborg Sygehus.

Vi indleder med at beskrive, hvordan kontakten til lægegruppen blev skabt efterfulgt af et afsnit omkring vores overvejelser i forhold til samarbejdskontrakt, anonymitet og etik. Herefter følger en række metodiske overvejelser i forhold til de valgte empiriindsamlingsmetoder. Ydermere vil vi fortløbende reflektere over vores forskerrolle i forhold til vores samarbejdsparter og empiri. Dette vil vi gøre ved at inddrage nogle af vores konkrete oplevelser fra empiriindsamlingen, for eksempel i forhold hvordan vi som studenterforskere oplevede at påvirke lægegruppens kommunikation under videoobservationerne. Vi vil i den forbindelse anvende Alderfer (1986) og Alderfer & Smith (1982) til at beskrive, hvilke overvejelser vi som studenterforskere bør gøre os under en empiriindsamling. Ydermere vil vi benytte os af Kristiansen & Krogstrup (1999) i vores refleksion over vores metode i forhold til forskerrolle og observationer i naturlige omgivelser. Vi vil desuden benytte os af Kvale (2000) i forhold til kvalitative forskningsmetoder<sup>53</sup>. Endelig vil vi kort beskrive en feedback-model udviklet af Alrø & Kristiansen (1997), som vi har anvendt i empiriindsamlingen som led i vores bestræbelser på at være bevidste om, hvilke erkendekanaler der påvirker vores tolkninger<sup>54</sup>. Yderme-

---

<sup>53</sup> Kvale arbejder med og beskriver kvalitative forskningsmetoder, hvor han primært har fokus på det kvalitative interview. Vi anser dog, at de metodiske overvejelser, han giver udtryk for, også kan være anvendelige i forhold til andre kvalitative empiriindsamlingsmetoder som for eksempel videoobservationer, gruppeinterviews og transskriptionsmetoder.

<sup>54</sup> Jf. vores metodologiske refleksioner på s. 10 i kapitel 2.

re vil vi inddrage Alrø & Kristiansen (1997a) i forhold til vores overvejelser om samarbejdskontrakt og etik i forhold til lægegruppen. I forhold til transskriptionsmetoden har vi ladet os inspirere *Dansk Standard for udskrifter og registrering af talesprog* (1992). Afslutningsvis præsenterer vi en kort læsevejledning i forhold til den empiriske analyse, hvor vi også opsummerer, hvilket empirisk materiale vi anvender i de forskellige analyser.

## Kontakten til lægegruppen etableres

Vi har i dette speciale haft et samarbejde med en lægegruppe på Aalborg Sygehus. Der er flere grunde til, at vi har valgt at samarbejde med en lægegruppe jf. vores beskrivelse i kapitel 1, men i forhold til vores teoretiske undersøgelse har vi en antagelse om, at det er en gruppe, der kan være sammensat af forskellige typer af indlejrede subgrupper blandt andet afhængigt af alder, nationalitet, køn samt anciennitet i forhold til blandt andet uddannelsesniveau og ansættelsesvarighed i afdelingen.

Samarbejdet blev skabt gennem et personligt kendskab til stabsfunktionen Udviklings- og uddannelsesafdelingen på Aalborg Sygehus, der hjalp os med at udpege de afdelinger, som de anså, i forhold til egne erfaringer, kunne være interesseret i et samarbejde<sup>55</sup>. Vi havde ikke et forhåndskendskab til de afdelinger, vi opsøgte, og deres specifikke behov var dermed ikke årsag til, vi tog kontakt til dem. Vi fik på denne måde kontakt til en kirurgisk lægegruppe, hvor den uddannelsesansvarlige overlæge på afdelingen har været vores kontaktperson. Under et indledende møde fik vi mulighed for at stille spørgsmål om lægegruppen, og ligeledes fik kontaktpersonen mulighed for at stille os spørgsmål om vores speciale. Vi spurgte blandt andet om lægegruppen tidligere havde deltaget i lignende projekter om for eksempel kollegial kommunikation eller arbejdsmiljø i afdelingen. Vores kontaktperson beskrev, at der er skrevet mange rapporter og artikler om kollegialitet og kommunikation i lægegrupper, men at han ser, at det er svært at omsætte til praksis på grund af manglende tid og interesse. Selv gav han under interviewet udtryk for en interesse for lægegruppens kommunikation for eksempel under morgenkonferencerne, særligt i forhold til de yngre lægers udbytte af morgenkonferencerne<sup>56</sup>.

---

<sup>55</sup> Betydningen af det personlige kendskab til stabsfunktionen og Aalborg Sygehus har vi reflekteret over, og da det kan anses som udtryk for en form for forståelse, så har vi været opmærksomme på at diskutere betydningen af de forforståelser, der kan være forbundet med kendskabet.

<sup>56</sup> Af litteratur omkring emnet om kollegial kommunikation i lægegrupper har vi blandt andet orienteret os i *Lægekultur og kollegialitet – et politikpapir* udgivet af Den Almindelige Danske Lægeforening i 2002. Heri opridses blandt andet målsætninger som: "Alle læger har pligt til at arbejde for god kollegialitet og lægekultur" og "Der skal være en åben kommunikation, herunder god information". Ud af betegnelsen politikpapir sammenholdt med de nævnte citater er vores umiddelbare vurdering af dette materiale, at det

Han beskrev i den sammenhæng, at han tidligere har overvejet, at det kunne være interessant at videooptage nogle morgenkonferencer for at se, hvordan de forløber, men han havde endnu ikke fået dette realiseret. I den forbindelse aftalte vi, at vi i forhold til vores speciale, kunne videoobservere fire morgenkonferencer á 15 minutters varighed, hvor vi kunne anvende optagelserne til specialet og vores kontaktperson kunne få optagelserne til lægegruppens eget brug. I samarbejde med kontaktpersonen tilrettelagde vi således et empiriindsamlingsforløb på baggrund af vores fokus på kommunikation i grupper og kontaktpersonens forslag.

### Samarbejdskontrakt, anonymitet og etik

Vi har udarbejdet en samarbejdskontrakt med lægegruppen, hvori der indgår refleksioner om<sup>57</sup>:

- 1) Fortrolighed omkring organisations interne forhold
- 2) Specialets brug af den indsamlede empiri i lægegruppen
- 3) Anonymisering af afdeling, lægegruppen og medlemmer

Vi anså, at samarbejdskontrakten var en nødvendig formalitet i forhold til at afstemme gensidige forventninger og ønsker mellem os og lægegruppen, som vi også vurderede, kunne være et udgangspunkt for et loyalt samarbejde [Alrø & Kristiansen, 1997a, s. 74]. Ved det indledende møde med vores kontaktperson aftalte vi at anonymisere afdelingens navn, medicinsk speciale, lægernes navne og patientdata. Gruppemedlemmerne nummererede vi derfor under videoobservationerne som tal ud fra deres placering omkring mødebordet, og spørgeskemaerne, som vi uddelte hver dag, fik også et tal ud fra denne placering. Det vil sige, at medlemmerne på plads nummer 1 under videoobservationerne svarede på spørgeskemaet med nummer 1, og efterfølgende af os blev benævnt som "1". Vi har efterfølgende reflekteret over om, det ikke ville have skabt en mere nærværende kommunikationsanalyse, hvis vi havde anonymiseret gruppemedlemmerne ved at bruge navne i stedet for tal. Men da ingen af grupperne, vi mødte under de fire dags morgenkonferencer, havde samme sammensætning, vurderede vi, at det ville blive kompliceret at navngive gruppemedlemmerne, idet spørgsmål som: Hvis der var medlemmer, som var tilstede under flere af møderne, skulle de så have samme navn, som de fik på den første conference de deltog i, og hvordan kunne vi være sikre på, at det var den samme person (idet vi heller ikke kendte deres rigtige navne men kun havde faktuelle oplysninger om dem ud fra spørgeskemaerne)?; Og

---

kommer til at fremstå som et normativt papir, da fremstillingen forekommer os dirigerende i kraft af "pligt" og "skal".

<sup>57</sup> Se Bilag 10: Samarbejdskontrakt

hvilke konsekvenser fik det, hvis vi konsekvent gav dem et nyt navn til hver konference? Set i forhold hertil kan vi nævne at, der i gennemsnit var mellem 17 og 20 medlemmer tilstede under de fire konferencer. Sagt med andre ord anså vi, at en navngivning af gruppemedlemmerne var uhensigtsmæssig og forholdsvis ubetydelig i forhold til formålet, samt at vi har fokus på gruppen og ikke på de enkelte personer.

Vi anså det for ganske væsentligt at have disse etiske overvejelser om anonymitet, vores tilstedeværelse og ikke mindst, at vi skal behandle patientdata fortroligt på lige fod med sygehusets personale. Etik har for os omhandlet sædelig opførsel i forhold til vores samarbejdspartner således vores samarbejdspartner ikke *har følt sig udnyttet som et forskningsobjekt* [Kristiansen & Krogstrup, 1999, s. 158] eller som *et middel til at opnå vores mål* [Alrø & Kristiansen, 1997a, s. 97].

På baggrund af ovenstående er bilagsmappen med transskriptioner, mailkorrespondance, samarbejdskontakt og andre oplysninger om afdelingen fortrolig. De steder i specialets empiriske analyse, hvor vi inddrager datamateriale fra samarbejdet med lægegruppen, har vi således anonymiseret alle genkendelige informationer om afdeling, lægegruppemedlemmer, patienter, medicinsk speciale herunder lægefaglige udtryk og operationer.

## Empiriindsamlingsmetoder

I dette afsnit redegør vi for, hvordan vi på et metodisk niveau har arbejdet med empiriindsamlingen. Metoder er ifølge Kristiansen & Krogstrup (1999) de praktiske fremgangsmåder, der anvendes i forbindelse med empiriindsamling. I det efterfølgende afsnit vil vi præsentere de tre typer af metoder, vi har arbejdet med i specialet:

- 1) Videoobservation
- 2) Spørgeskemaundersøgelse
- 3) Gruppeinterview

Vi har benyttet kvalitative metoder i form af videoobservationer samt gruppeinterview og kvantitative metoder i form af en kort spørgeskemaundersøgelse. I det følgende begrundes vi valget af de enkelte metoder i forhold formål, hvordan vi har bearbejdet det indsamlede materiale, og hvordan vi anvender materialet i den empiriske analyse.

## Videoobservation

Ud fra vores fokus på betydningen af lægegruppens kommunikation for anvendelsen af menneskelige ressourcer har vi valgt at anvende videoobservationer som metode. Valget foretog vi ud fra en vurdering af, vi anså, at vi ville få brug for at fastholde så meget af kommunikationen som muligt, så vi i vores analyse kunne behandle både verbale, non-verbale og parasproglige data. Om videoen som metode til at fastholde interviews siger Kvale:

En *videobåndoptager* indfanger også de visuelle aspekter af interviewet. Da videobåndet medtager ansigtsudtryk og kropstilling, giver det mere righoldige kontekster for fortolkninger end lydbåndet [Kvale, 2000, s. 161]

Ovenstående citat udtrykker vores primære argument for at vælge videoobservation som metode til at indfange lægegruppens kommunikation på det interpersonelle niveau, da vi med denne metode både kunne indfange de auditive og visuelle aspekter, hvilket ikke ville være muligt med en båndoptager. Vi videoobserverede fire morgenkonferencer, hvor vi anså, at det kunne være en fordel at videoobservere fire konferencer i løbet af samme uge, så vores forløb på afdelingen blev holdt inden for et forholdsvis kort tidsrum. Ydermere havde vi en antagelse om, at det måske ville betyde, at morgenkonferencedeltagerne (gruppemedlemmer) i løbet af de fire sammenhængende dage vænnede sig til os og videokameraerne. En anden fordel kunne vi se i muligheden for at få et indblik i, hvilke rytmer og mønstre der var på morgenkonferencerne, da vi kunne se de fire konferencer i forhold til hinanden.

På et praktisk og teknologisk plan anvendte vi tre kameraer og eksterne grænseflademikrofoner, så vi kunne indfange alle gruppemedlemmer både visuelt og auditivt. Lokalet var aflangt, lyst og forholdsvis stort, så vi vurderede, at der var plads til kameraerne uden, at de var specielt iøjnefaldende. Vi valgte ikke at stå bag kameraerne under optagelserne, da vi anså det for forstyrrende, og derfor havde vi ikke mulighed for at rette på kameraernes vinkler under konferencerne. Det fik for eksempel den konsekvens, at optagelserne fra torsdagens konference ikke var anvendelige, da nogle af kameraerne og nogle af stolene, uden forsæt, blev flyttet på af lægerne. I relation hertil overvejede vi teknologiens indvirkning på den naturlige situation, men da kameraerne blev placeret på afstand af medlemmerne, håbede vi at kunne minimere indvirkningen. Vi anså, at uanset om vi havde opstillet et kamera eller tre kameraer ville vores tilstedeværelse påvirke morgenkonferencerne. At opstille kameraerne og forlade lokalet under observationerne fravalgte vi, da vi dermed ikke ville få en personlig oplevelse af situationen.

Vi har efterfølgende fået fortalt af nogle af lægegruppens medlemmer, at de ikke havde haft oplevelsen af, at kameraerne og vores tilstedeværelse havde en speciel indvirkning på mødernes forløb<sup>58</sup>.

## Forskerrolle

I relation til ovenstående omkring vores tilstedeværelse under møderne har vi reflekteret over, at vi som studenterforskere og observatører kan have haft en vis grad af påvirkning på de fire morgenkonferencer. Det var i vores forstand således ikke muligt, at være "*flue på væggen*", selvom det ville være det optimale i forhold til at begribe lægegruppen i naturlige og virkelige omgivelser. Vi vurderede, at det kunne have en positiv betydning, at gruppemedlemmerne mødte os flere gange, så de kunne blive mere bekendte og trygge både ved vores tilstedeværelse og videokameraerne. Alderfer & Smith udtrykker i efterfølgende citat en forståelse af forskerrollen i forhold til gruppeteoriens forståelse af at forskeren, som en indlejret subgruppe gensidigt påvirker gruppen:

Intergroup theory emphasizes that the participant observer will be perceived as a group representative by the respondents. Therefore, however data are gathered by participant observers, their quality and meaning will be shaped by the relations between the groups represented by the observer and the groups being studied [Alderfer & Smith, 1982, s. 62].

I citatet læser vi, at den deltagende observatør, ifølge teorien, kan opfattes som en grupperepræsentant af respondenterne. Derfor kan dataenes kvalitet og mening blive påvirket af relationen. I forhold til vores empiriindsamling viser dette citat, at de multiple gruppemedlemskaber vi, som observatører er i besiddelse af under empiriindsamlingen kan have haft indflydelse på empiriens kvalitet og mening, da vi kan opfattes som repræsentanter for en eller flere grupper. Denne intergruppe-teoretiske begribelse af forskerroller og gruppemedlemskaber indfanger essensen af vores refleksioner omkring, at det ikke var realistisk, at vi, som studenterforsker og deltagende observatører, kunne være "*fluen på væggen*" og derfor ikke ville påvirke lægegruppen samt den indsamlede empiri.

Vi har i den forbindelse konkrete eksempler på, hvordan vi oplevede, at vi både blev opfattet som medlemmer og ikke-medlemmer af lægegruppen. Vores kontaktperson præsenterede os i starten af mandagens konference som "*medarbejderne (...) de to piger dernede*". Heri anser vi, at vi blev betragtet som enten en del af lægegruppen eller en del af Aalborg Sygehus. Ydermere fik vores kontaktperson præ-

---

<sup>58</sup> Se Bilag 5: Gruppeinterview

senteret vores deltagelse under de fire konferencer som en del af et fælles projekt i lægegruppen. Vi har reflekteret over om, det her har en betydning, at overlægen, der italesætter os som medarbejdere for det første, er vores kontaktperson og for det andet over for os har givet udtryk for, at han har en interesse i at fokusere på og styrke lægegruppens kommunikation, og derfor betragter os som medlemmer af lægegruppen og vores speciale som et fælles projekt for hele gruppen. En tolkning heraf kunne være, at vi sammen med kontaktpersonen kan siges at dele et opgavegruppemedlemskab i forhold til vores fokus på betydningen af lægegruppens kommunikation for anvendelsen af menneskelige ressourcer og kontaktpersonens interesse i at styrke lægegruppen kommunikativt. Af eksempler på hvornår vi blev opfattet som ikke-medlemmer af lægegruppen, ser vi i forhold til, når vi af lægerne fik stillet spørgsmål til, hvem vi var, hvad videoobservationerne skulle bruges til, og hvor mange dage vi skulle være tilstede under morgenkonferencerne. Hvilke grupper de anså os som repræsentanter for, er vi ikke klar over, men lægerne havde en forhåndsviden omkring, at vi var kommunikationsstuderende fra Aalborg Universitet, og derfor kunne de gennem spørgsmålene have opfattet os som repræsentanter for gruppen af kommunikationsstuderende og/eller studerende fra Aalborg Universitet.

I forhold til videoen som observationsmetode, havde vi ydermere refleksioner i forhold til, at vi selv ville være til stede som observatører under alle morgenkonferencerne. En beslutning der blev truffet i forhold til overvejelser omkring videoobservationernes begrænsninger. På trods af at videoobservationerne kan gengive og indfange morgenkonferencen både auditivt og visuelt, anser vi, at de ikke kan indfange alt. Videoen som medie har sine begrænsninger og fragmenterer også i vores forståelse virkeligheden. Derfor så vi, at vores tilstedeværelse med vores tredimensionelle optik i kraft af vores erkendekanaler var nødvendig. I forhold til vores funktion under møderne som studenterforskere og observatører, så valgte vi som deltagende observatører også at registrere vores intuitive indfald, følelser og reaktioner i feltnotater under morgenkonferencerne og anvende disse observationer i analysen<sup>59</sup>. Helt konkret valgte vi at anvende elementer fra Alrø & Kristian-

---

<sup>59</sup> Kristiansen & Krogstrup definerer den deltagende observatør som en forsker der indgår i en interaktion med det felt, der studeres. Det vil sige at forskeren gennem deltagende observation får og søger en forståelse for sociale fænomener indefra. Om denne form for observation siger de: "*Deltagende observation gør det muligt at få indsigt i, hvordan mennesker gennem social praksis konstruerer deres verdensbillede og tilskriver mening og betydning til hændelser, handlinger og personer*" [Kristiansen & Krogstrup, 1999, s. 99]. Der er forskellige grader af i, hvor høj grad observatøren deltager i det felt, der observeres; *Den totale deltager*, *deltageren som observatør*, *observatøren som deltager* og *den totale observatør*. Det er gradbøjninger, vi ikke vil komme yderligere ind på, men vi har kunnet konstatere, at vi befandt os i feltet mellem *deltager som observatør* (vi havde kontakt til personer fra lægegruppen, som har en særlig viden) og *observatøren som deltager* (vi var kortvarigt i feltet og vores rolle, som observatør var offentlig kendt).

sens (1997) feedbackmodel således, vi gennem notater søgte at adskille vores iagttagelser (observationer), oplevelser og tolkninger. Vi noterede endvidere tidspunkter for det, vi så, hørte, sansede og tolkede, så vi efterfølgende kunne se, om vi havde bemærket de samme situationer og tillagt dem ens værdi. Som deltagende observatører mente vi, at vi kunne fornemme og beskrive stemningen samt morgenkonferencens forløb på en måde, som det ikke var muligt at opnå ved kun at gennemse videooptagelser. Vi kan her nævne to eksempler på, hvor vi begge tolkede, at der skete noget i kommunikationen, som skærpede vores opmærksomhed på situationen. For eksempel havde vi i forhold til morgenkonference om tirsdagen begge i vores notater stillet spørgsmålet om, der i forhold til en bestemt patient blev truffet en beslutning eller ej, da vi begge havde oplevet en forvirring. Det andet eksempel var i forhold til morgenkonferencen om onsdagen, hvor vi havde noteret iagttagelsen, at der var flere samtaler i gang på samme tid, og at en stor del af medlemmerne var verbalt aktive i kommunikationen. Oplevelserne, vi her har nævnt, havde en indflydelse på, hvilke sekvenser vi udvalgte til den empiriske analyse i forhold til, at vi blev særligt opmærksomme i de situationer på gruppens kommunikation. Vi vil i det efterfølgende beskrive udvælgelsen af sekvenser.

### Udvælgelse af sekvenser

Vi har ud af de fire morgenkonferencer udvalgt tre sekvenser. Dette valg traf vi på baggrund af flere forhold; Vi anså, at vi havde begrænsede ressourcer i forhold til specialets omfang, da det både er både teoretisk og empirisk. I anknytning hertil spillede et tidsmæssigt forhold ligeledes ind, da det er for tidskrævende at analysere på alle fire morgenkonferencer, hvis vi ville overholde vores fastsatte deadline for specialeafleveringen. Ydermere anså vi, at hvis vi gennem udvælgelsen af sekvenser havde for øje at skabe en balance mellem blandt andet morgenkonferencernes emner, hvor mange og hvem der var verbalt aktive i kommunikationen på det interpersonelle niveau, kunne vi tilstræbe at udvælge sekvenser, som var repræsentative i forhold til de fire konferencer, vi observerede. Med ovenstående in mente og på baggrund af følgende elementer udvalgte vi tre sekvenser:

- Feltnotater - iagttagelse, refleksion, følelse (oplevelse) og intuition
- Gennemsyn af materialet (hvor mange deltager, hvilke gruppemedlemmer deltager )

Vi vil i det efterfølgende kort skitsere, hvilke forhold vi anser, der havde en indflydelse på vores valg af de tre sekvenser. I 1. sekvens iagttog vi, at der blev stillet mange spørgsmål, og vi blev optaget af spørgsmålenes funktion i lægegruppen, hvilket ledte os til at reflektere over, hvilken betydning spørgsmålene havde for



anvendelsen af menneskelige ressourcer i lægegruppen. I 2. sekvens havde vi en intuition, der sagde os, at lægegruppens kommunikation var præget af uenighed, forskellige opfattelser eller måske frustration. Vi iagttog, at det var forskellige medlemmer, der deltog i meningsdannelsen, hvor også forskellige faglige holdninger kom til udtryk. Vi reflekterede i forhold til specialets fokus om, det kunne være et udtryk for, at der blev anvendt forskellige menneskelige ressourcer i medlemmernes kommunikation på det interpersonelle niveau. I forhold til 3. sekvens iagttog vi, at der var flere medlemmer, der deltog verbalt i kommunikationen. Vi blev især opmærksomme på, at en af de to medicinstuderende var verbalt aktiv i kommunikationen – en opmærksomhed i forhold til at medlemmer fra denne gruppe ikke tidligere havde deltaget verbalt aktivt i den fælles meningsdannelse på morgenkonferencen. Vi reflekterede her over, hvilken betydning det kan have for ressourceanvendelsen, at en stor del af gruppen er aktive.

De tre udvalgte sekvenser er det primære datamateriale i kommunikationsanalysen, hvor vi gennem analyse og fortolkning vil søge at begribe betydningen af lægegruppens kommunikation i forhold til anvendelsen af menneskelige ressourcer.

### Transskriptionsmetode

I forhold til vores analyser af de tre udvalgte sekvenser anså vi det for nødvendigt, at vi transskriberede dem for at se, hvilke kommunikative elementer vi kunne identificere mellem gruppemedlemmer i sekvenserne. Vi er bevidste om, at en transskription ikke kan ses som en fuldstændig gengivelse af den specifikke situation, da oversættelser af mundtlige samtaler til skrevne tekster er en fortolkningsproces i sig selv [Kvale, 2000, s. 161]. I det efterfølgende vil vi kort skitsere, hvilken standard vi er inspireret af, herunder hvad vi med vores transskriptionsmetode anser, at vi kan fastholde, og hvad vi ikke kan fastholde.

Som beskrevet i indledningen til dette kapitel valgte vi at forholde os til *Dansk Standard for udskrifter og registrering af talesprog* (1992) som en inspirationskilde til, hvordan vi kunne transskribere de tre sekvenser<sup>60</sup>. I det efterfølgende vil vi kort beskrive, hvad vi har valgt at medtage i transskriptionerne.

- **Dansk ortografi:** Vi har valgt at udskrive teksten i forhold til dansk ortografi, hvor forkortelser, tal og tegn skrives ud. Vi arbejder i transskriptionerne ikke med at gengive tale som den bliver udtalt – med det mener vi dialekt og andre karakteristiske udtaler som for eksempel hurtigt, langsom

---

<sup>60</sup> De beskrevne punkter, med undtagelse af punkterne omkring pause og anonymitet, kan ses som værende inspireret af *Dansk Standard for udskrifter og registrering af talesprog* (1992).

tale, stammen osv. Gennem et fokus på dialekt kunne vi måske have identificeret gruppemedlemskab af andre etniske grupper end dansk, eller gruppemedlemskab i forhold til regionalt tilhørsforhold, men vi anser, at fortolkninger herpå vil kræve en indsigt i dialektiske sprog, vendinger og udtalelser.

- **Ordrækkefølge:** Vi har valgt at transskribere ord i den samme rækkefølge, som de bliver udtalt. Ydermere har vi reflekteret over, at der kan være en fejlkilde forbundet med ikke at gengive ord i den rækkefølge, de bliver udtalt i forhold til fortolkninger af det talte.
- **UF:** Vi har valgt at markere uforståelige sekvenser og ord med UF for at markere steder i sekvenserne, hvor vi af den ene eller anden grund (udefrakommende larm, mumlen, flere talere på en gang) ikke kan forstå det sagte
- **Visuelle og auditive iagttagelser:** Vi har valgt at inddrage vores visuelle og auditive iagttagelser i forhold til både nonverbale og verbale udtryk i kommunikationen. Disse iagttagelser er i forhold til de enkelte gruppe-medlemmernes verbale tale, hvilket er markeret med gråt i parentes og rykket en linje ned i forhold til den verbale tale som for eksempel (nikker og smiler). Ydermere har vi valgt at medtage iagttagelser af medlemmer, der ikke deltager verbalt i kommunikationen, men deltager i kraft af med kropssproglige udtryk. Disse blev iagttagelser har vi placeret vi i en sideløbende kolonne under overskriften *Andre observationer*. Begrundelsen for at medtage iagttagelserne i transskriptionerne er, at vi anser de i den kommende kommunikationsanalyse kan være medhjælpende til at begribe situationer, stemninger og ligeledes understøtte fortolkninger.
- **Overlap:** Vi har valgt at medtage overlap i den verbale kommunikation, hvilket er markeret med understregning hos alle talere, der taler samtidigt. Overlap i tale har vi valgt at medtage for at få en forståelse for gruppemedlemmernes samspil i forhold til om, de afbryder hinanden eller lader hinanden tale færdig.
- **Intonation:** Vi har valgt at arbejde med tryk i form af medlemmernes intonationer af ord, hvilket er markeret med pile op eller ned alt afhængigt af om ordet efter pilen betones ↑ eller nedtones ↓. Begrundelsen for dette valg er i forhold til, at vi anser, at intonationer kan være medvirkende til

understøtte en fortolkning af for eksempel, hvorfor og hvordan et medlem udtrykker en given holdning.

- **Pauser:** Vi har valgt at markere pauser i tale med grå parentes og antallet af pause-sekunder som for eksempel (3 sek.). Begrundelsen for at medtage pauser i medlemmernes tale er, at vi vil forsøge at illustrere medlemmernes kommunikation med hinanden på det interpersonelle niveau. Giver de for eksempel hinanden lov til at holde tænkepauser eller er kommunikationen præget af afbrydelser.
- **Anonymitet:** Vi har valgt at anonymisere alle lægefaglige begreber om type af patientbehandling og/eller andre faglige udtryk, som kan forbindes med, hvilken afdeling vi har samarbejdet med. Disse markerer vi med en parentes hvori, der for eksempel står (operation) eller (lægefagligt udtryk). Alle personnavne og afdelingsnavne er anonymiseret og markeret med apostrof som for eksempel "Anonym" og "Afdeling". Medlemmerne, der deltog i morgenkonferencerne under de udvalgte sekvenser er benævnt som tal i apostrof "1" ud fra deres placering omkring bordet i den aktuelle sekvens<sup>61</sup>.

På baggrund af ovenstående har vi transskriberet de tre udvalgte sekvenser<sup>62</sup>. Af mulige fejlkilder i forhold hertil har vi tænkt over, at kommunikation i grupper kan være meget kompleks, og at vi derfor sandsynligvis gennem transskriptionen ikke har fået alt med i forhold til ovenstående udvalgte elementer. For eksempel har vi erfaret, at nonverbale udtryk kan være svære at nedskrive, da forklaringen på ansigtsudtryk kombineret med kropslige udtryk kan kræve mange ord, og da der ofte er mange nonverbale udtryk på en gang.

I det efterfølgende afsnit vil vi arbejde med spørgeskemaet som en empiriindsamlingsmetode, som vi har anvendt til at indsamle faktuelle oplysninger om gruppens sammensætning.

## Spørgeskema

Vi har valgt at anvende et spørgeskema som empiriindsamlingsmetode, da vi ud fra vores teoretiske forståelsesramme vurderede, at da der kunne være forskellige medlemmer på de fire konferencer, kunne der være tale om fire forskellige grup-

---

<sup>61</sup> Se for eksempel Bilag 6: Medlemmernes placering og svar, hvor vi har aftegnet, hvordan medlemmerne, som "tal" sad omkring bordet under de fire morgenkonferencer.

<sup>62</sup> Se Bilag 8: Transskription af videosekvenser

per. I forhold til oplysninger om gruppens medlemmer besluttede vi at udfærdige et kort spørgeskema om køn, alder, nationalitet, stillingsbetegnelse, andre funktioner på sygehuset og anciennitet<sup>63</sup>. Vi valgte at lave det ganske kort af hensyn til medlemmernes begrænsede tid på morgenkonferencen og i forhold til vores fokus på forskellige gruppetyper (identitetsgrupper og organisatoriske grupper) og gruppemedlemskaber, der kan betragtes som indlejret i den konkrete lægegruppe. Med valget af spørgeskemaet som metode anser vi, at samspillet mellem den kvantitative undersøgelse (spørgeskemaet) og de kvalitative undersøgelser (videoobservation og gruppeinterview) kan medvirke til, at vi i analyse og fortolkningsfase kan få en større forståelse for lægegruppen. Ydermere var valget af spørgeskemaet i forhold til vores teoretiske forståelsesramme om intergruppe relationer, hvor vi vurderede, at vi kan anvende disse faktuelle oplysninger i den empiriske analyse til at give os et billede af den samlede gruppe i forhold til indlejrede subgrupper.

I den empiriske analyse anvender vi i lægegruppeanalyse oplysningerne fra spørgeskemaernes til at give en beskrivelse af lægegruppens sammensætning.

## Gruppeinterview

Vi har også valgt at afholde et gruppeinterview for at undersøge, hvordan lægegruppemedlemmerne ville beskrive morgenkonferencerne ud fra deres oplevelser. Det er den empiriindsamlingsmetode, der har været forbundet med flest udfordringer, da det viste sig at være svært at få arrangeret et gruppeinterview på grund af ferieafvikling og vagtplaner. Vi sendte flere invitationer, og det endte med at vores kontaktperson overtog opgaven med at indkalde lægerne til et gruppeinterview. Vi havde til vores kontaktperson udtrykt et ønske om, at de medlemmer, der skulle deltage i interviewet, gerne måtte være et repræsentativt udsnit af lægegruppen. Vi ønskede at få et repræsentativt udsnit af lægegruppen i forhold til profession, anciennitet, køn, alder og nationalitet, så vi jf. vores teoretiske forståelsesramme kunne få indblik om de indlejrede subgrupper i lægegruppen havde forskellige oplevelser af morgenkonferencerne. Vi havde dog ingen forventninger om, at dette ønske kunne realiseres, som følge af vores indtryk af, at det i det hele taget kunne blive svært at samle en gruppe af læger til interviewet. Men det lykkedes, og vi afholdte et gruppeinterview med seks læger fra lægegruppen, der repræsenterede subgrupperne af mænd, kvinder, overlæger, 1. reservelæger, reservelæger, danskere og andre nationaliteter. Vi fik dermed opfyldt vores ønske om et gruppeinterview med medlemmer, som i høj grad kan siges at være et repræsentativt udsnit af de lægegrupper, vi mødte under de fire konferencer. Vi vurderer, at antallet af læger samt repræsentativiteten er med til at gøre vores empiri mere

---

<sup>63</sup> Se Bilag 9: Spørgeskema

generaliserbar i forhold til lægegruppen, i kraft af at der er mere end en læge tilstede og multiple subgruppemedlemskaber repræsenteret

Under gruppeinterviewet viste vi de seks læger de tre udvalgte videosekvenser fra morgenkonferencerne, hvor vi efter hver sekvens stillede to spørgsmål: *Hvad blev I optaget af, og hvad lagde I mærke til?* Vi valgte at stille åbne spørgsmål for at lade det være op til medlemmerne at beskrive og diskutere morgenkonferencerne med deres egne ord. Gennem gruppeinterviewet ville vi undersøge om vores iagttagelser, refleksioner, følelser (oplevelser) og intuitioner, svarede til det gruppens medlemmer havde oplevet under morgenkonferencerne. Med andre ord søgte vi gennem dette kvalitative interview at be- og afkræfte vores tolkninger og hypoteser samt gennem dialogen med gruppemedlemmerne at tilnærme os en forståelse for deres oplevelser af de specifikke sekvenser. For eksempel gav en af lægerne under interviewet udtryk for: *"Jamen det er jo som det altid er"*<sup>64</sup>, hvilket vi tolker som udtryk for, at sekvenserne ifølge denne læge var repræsentative. Udover at tale om sekvenserne beskrev lægerne også, hvordan de ser sig som gruppe, hvad der karakteriserer kommunikationen, hvilke opgaver de hver især løser, hvilke ressourcer de mener, der bliver anvendt under morgenkonferencerne, og hvad der kendetegner morgenkonferencen som mødeform.

Grunden til at vi ønskede et gruppeinterview frem for enkeltmandsinterviews var i forhold til vores fokus på grupper og vores syn på kommunikation som en interdependent meningsdannelse, hvorfor vi anså, at det var oplagt med et gruppeinterview, hvor flere læger i samspil kunne producere en meningsfuld helhed i forhold til de spørgsmål vi stillede. Vi kunne her se fordele i, at de læger, der deltog i interviewet, kunne diskutere sekvenserne med hinanden, da vi på denne måde kunne, også i forhold til vores teoretiske forståelsesramme, få indblik om, der var en fælles oplevelse eller divergerende oplevelser på tværs af subgruppemedlemskaber. Under gruppeinterviewet oplevede vi gennem lægernes nexting, at de talte ud fra deres fælles lægegruppemedlemskab, da de anvendte pronomenet *"vi"*, og når de talte om specifikke opgaver og interesser, så vi deres subgruppemedlemskaber komme til udtryk. Vi vil ikke analysere yderligere på gruppeinterviewet, og hvad der kendetegnede lægernes kommunikation under gruppeinterviewet, da gruppeinterviewet er et sekundært datamateriale, som vi anvender til at holde vores analyser og tolkninger af sekvenserne op imod. Af andre fordele ved gruppeinterviewet som metode siger Alderfer & Smith yderligere, at interviewdeltagere ved at lytte til andres svar måske kan blive ansporet til at sige ting, de ikke ville have tænkt på eller ikke ville være villig til at dele i et individuelt interview [Alder-

---

<sup>64</sup> Se Bilag 5: Gruppeinterview

fer & Smith, 1982, s. 44]. Det var også en fordel, som vi mente, vi ville kunne have gavn af, i forhold til at lægerne i samspil måske ville italesætte elementer i video-sekvenserne, som ikke ville være fremkommet i enkeltmandsinterviews.

Vi valgte at båndoptage interviewet og senere udskrive dem, da vi ønskede at inddrage gruppeinterviewet i den empiriske analyse og på denne måde kan henvise til udskrifterne<sup>65</sup>. Vi har udskrevet interviewet, som det ifølge båndoptagelserne var; Det vil sige, at vi har udskrevet ordene i rækkefølge, som medlemmerne udtrykte dem og har brugt UF for uforståelige ord eller sekvenser samt anonymiseret navne og medicinske betegnelser. Udskrifterne har medvirket til, at vi har fået et overblik over interviewets forløb samt en indsigt i, hvordan lægerne kommunikerer, når emnet er dem selv.

## Andet materiale til den empiriske analyse

Ud over det empiriske datamateriale, som vi har indsamlet gennem videoobservationer, spørgeskemaer og gruppeinterview, inddrager vi også forskelligt kildemateriale. Dette kildemateriale består af artikler, bøger og en ph.d. afhandling, som vi på forskellig vis anvender til at beskrive den kontekst, specialet empirisk befinder sig indenfor. I forbindelse med indsamlingen af kildematerialet har vi haft kontakt til Dansk Lægeforening, som har fremsendt en række artikler om, hvad der kendetegner lægekulturen, som har inspireret os til videre litteratursøgning<sup>66</sup>. Her har vi blandt andet fået kendskab til en ph.d. afhandling fra 2003 af Sidsel Vinge fra Forskningscenter for Ledelse og Organisation i Sygehusvæsenet, Handelshøjskolen i København om organisering af medicinske lægers arbejde på hospitaler. Ph.d. afhandlingen har et empirisk udgangspunkt i dannelsen af fire medicinske centre i Hovedstadens Sygehusfællesskab (H:S), hvor Vinge undersøger mødet mellem reformer og arbejdsorganisering. Afhandlingen indeholder blandt andet beskrivelser af lægekulturen, som er baseret på kvalitative interview- og observationsdata fra læger på H:S, som hun har indsamlet i forbindelse med undersøgelsen. Vi inddrager i den empiriske analyse enkelte citater fra hendes undersøgelse i beskrivelsen af lægegruppemedlemskaber. Vi anvender ikke øvrige dele af hendes undersøgelse, da hun har et andet fokus og en anden teorikonstellation, så vi anvender kun generelle betragtninger fra afhandlingen om lægegrupper<sup>67</sup>. Herudover har vi orienteret os på Aalborg Sygehus' og Nordjyllands Amts hjemmesider i forhold til,

---

<sup>65</sup> Bilag 5: Gruppeinterview

<sup>66</sup> Vi har opgivet de artikler, vi har læst om lægekulturen på litteraturlisten.

<sup>67</sup> I gruppeinterviewet beskrev 1. reservelægen, at kirurger arbejder anderledes end for eksempel medicinere og psykiatere. Også derfor vil vi ikke trække på Vinges resultater, da hun har arbejdet med en lægegruppe med et andet fagligt speciale end vores samarbejdspartner.

hvilke organisationer lægegruppen kan ses som værende indlejret i. Ydermere har vi hentet inspiration fra Københavns og Århus Universitets hjemmesider i forhold til medicinstudiet og på Sundhedsstyrelsens hjemmeside i forhold til speciallægeuddannelsen<sup>68</sup>. Herudover har vi valgt kort at inddrage begreber fra Henry Mintzberg (1982) til en kort præsentation af et sygehus som udtryk for en specifik organisationstype.

### Refleksioner over den empiriske dataindsamling

Samarbejdet med lægegruppen, ser vi, har været lærerigt i forhold til, at vi har stiftet bekendtskab med en for os ukendt kultur og har fået et indblik i en gruppe, som vi er ikke-medlemmer af<sup>69</sup>. Endvidere har vi gjort os erfaringer med forskellige empiriindsamlingsmetoder, hvor vi anser, at konstellationen mellem videoobservationer, spørgeskema, gruppeinterview og egne observationer samt oplevelser har været medvirkende til, at vi har kunnet arbejde med at omsætte vores teoretiske forståelsesramme til praksis. Den enkelte metode har vi således udvalgt i forhold til såvel vores teoretiske forståelse samt specialets problemformulering. Specialets empiriske del anser vi kunne have været udbygget med for eksempel flere videoobservationer af morgenkonferencer og flere gruppeinterviews. Vi kunne med et større empirisk materiale have fået en større indsigt i lægegruppen som gruppe, deres kommunikation og menneskelige ressourcer, men i kraft af at vi har fokus på at søge en forståelse for, hvorfor kommunikation i grupper kan være interessant i forhold til en optimeret anvendelse af ressourcer, så anvender vi ikke det empiriske materiale til at udsige generelle betragtninger på lægegruppens kommunikation under morgenkonferencerne, men til at afprøve teoriens anvendelighed i praksis.

Vi vil i det efterfølgende forsøge at omsætte vores teoretiske forståelsesramme til praksis i undersøgelsen af specialets empiriske spørgsmål.

---

<sup>68</sup> Se litteraturlisten under websites.

<sup>69</sup> Som led i vores samarbejde med lægegruppen har vi indgået aftale om et feedbackmøde med henblik på at diskutere ønsker om og muligheder for at afholde et seminar om lægegruppens kommunikation og anvendelse af menneskelige ressourcer. Med et seminar kan vi få lejlighed til at vurdere, hvordan vi videre kan anvende specialet i praksis, samt få mulighed for at videreudvikle såvel vores teoretiske forståelse samt vores forståelse for lægegruppen som kontekst, deres kommunikation og menneskelige ressourcer.





## Empirisk analyse

---

I den empiriske analyse undersøger vi specialets empiriske spørgsmål om, hvilken betydning kommunikationen i de tre sekvenser har for anvendelsen af menneskelige ressourcer i lægegruppen.

På baggrund af vores teoretiske forståelse indleder vi den empiriske analyse med en lægegruppeanalyse. Lægegruppeanalysen efterfølges af en kommunikationsanalyse, hvorefter vi i en delkonklusion besvarer det empiriske spørgsmål. Herefter vil vi reflektere over, hvorfor en forståelse for lægegruppens kommunikation er interessant i forhold til en optimeret anvendelse af menneskelige ressourcer. Afslutningsvis vil vi belyse vores metodiske og metodologiske refleksioner over den empiriske analyse.

### Lægegruppeanalyse

Vi vil i dette afsnit undersøge, hvad der karakteriserer lægegruppen ud fra dens medlemmer, indlejrede subgrupper og indlejring i suprasystemer. Vi undersøger indledningsvist, hvad der kendetegner et lægegruppemedlemskab og lægekulturen ud fra kildemateriale. Det er en analyse, vi foretager for få en generel forståelse af lægegruppemedlemskabet som en optakt til arbejde med en analyse af lægegruppen fra Aalborg Sygehus. Herefter retter vi fokus mod lægegruppen og dens indlejrede subgrupper. Her analyserer og fortolker vi ud fra vores teoretiske forståelsesramme, spørgeskemaer, videoobservationer og egne observationer os frem til, hvilke potentielle menneskelige ressourcer, vi anser, der kan være i lægegruppen. I den sidste del af lægegruppeanalysen undersøger vi ud fra forskelligt kildemateriale, hvordan lægegruppen som kontekst kan være påvirket af at være en

del af organisationen Aalborg Sygehus. Vi er i denne analyseproces bevidste om, at de tolkninger, vi fremsætter, er ud fra en kombination af teori og empiri (herunder kildemateriale fra artikler og bøger), samt indlevelse og distance, hvor vi er opmærksomme på at explicitere dokumentation og argumentation. Denne analyse er af hermeneutisk karakter, da vi på baggrund af forskellige delelementer omkring lægegruppen, fortolker os frem til en sammenhængende indsigt i lægegruppen som kontekst, og hvilke potentielle menneskelige ressourcer, vi ser, der er i lægegruppen.

## Lægegruppemedlemskab

Vi indleder med at beskrive, hvad der kan kendetegne et lægegruppemedlemskab. Med beskrivelsen søger vi at begribe, hvad den sociale rolle som læge består i, herunder vil vi gennem en beskrivelse af lægekulturen anskue, hvad det er for for forståelser i form af traditioner, strukturer og værdier, der kan siges at påvirke lægernes sociale roller<sup>70</sup>. Nærværende beskrivelse er baseret på kildemateriale om medicinstudiet, speciallægeuddannelsen og lægekulturen, suppleret med iagttagelser vi har gjort os, og informationer vi har fået under samarbejdet med lægegruppen.

Overordnet set er begrebet *lægegruppemedlemskab* et begreb, vi arbejder med i forhold til vores teoretiske forståelsesramme. Det er ikke et begreb, vi har set anvendt andre steder, hvor lægerne ellers beskrives som en faggruppe. Vi har i vores kilder også set, at de læger der er i gang med deres speciallægeuddannelse, bliver kategoriseret som yngre læger og de færdiguddannede læger som speciallæger eller blot læger.

Vi kan ud fra vores teoretiske forståelse betragte en lægegruppe som en organisatorisk gruppe med indlejrede opgave-, hierarkiske - og identitetsgrupper. Vi anser, at gruppemedlemmerne har tilegnet sig deres sociale rolle som læge gennem uddannelse og erfaringer sammen med andre læger, hvor erfaringerne både kan være i forhold til lægefagligt arbejde og i forhold til lægekulturen. Erfaringerne kan være medvirkende til at skabe opfattelser og forventninger til hinanden som gruppe-medlemmer, der også kan præge deres selvopfattelse som lægegruppemedlem. Det kan for kommunikationen mellem lægerne i en lægegruppe betyde, at den kan

---

<sup>70</sup> Kultur er et populært begreb, der anvendes i forskellige sammenhænge, hvor vi for eksempel så Stewart definere det som udtryk for en gruppes identitet og de fælles måder at leve på, som producerer og reflekterer denne identitet. Vi anvender begrebet ud fra denne definition i det følgende, når vi ser nærmere lægekultur.

trække på forforståelser i forhold til deres gruppemedlemskab. Et eksempel kan være en samtale mellem en patient og en læge, hvor patienten ikke kan forstå, hvad lægen siger, hvis denne anvender et lægefagligt sprog, som han kan have udviklet gennem sit gruppemedlemskab – et gruppemedlemskab som patienten ikke nødvendigvis har. Lægernes kommunikation kan således være med til at udtrykke deres gruppemedlemskab. Andre ikke-medlemmer kan ikke nødvendigvis forstå, hvad det er lægerne taler om, da de anvender deres eget sprog, som indenfor deres kontekst er meningsfuld og meningsdannende.

Vi har i samarbejdet med lægegruppen været opmærksomme på de forskelle, der kan være i det sprog der anvendes. Efter det første interview med vores kontaktperson var det tydeligt for os, at det, vi anså som interessant, ikke nødvendigvis var interessant for lægegruppen. Vi spurgte under interviewet for eksempel vores kontaktperson, om lægerne tidligere har arbejdet med deres kommunikation i gruppen ud fra den antagelse, at det var interessant. Det havde lægerne ikke, fordi de ikke prioriterede det i forhold til deres praksis. Denne forskel i interesser kunne vi se havde indflydelse på det sprog, som henholdsvis vi og vores kontaktperson anvendte om begreber som kommunikation, grupper og ressourcer. Vi var efterfølgende mere opmærksomme på at anvende begreberne i forhold til lægernes kontekst, så sandsynligheden for, at det var vi talte om også kunne give mening for dem, var større. For eksempel anvendte vi begreber som kollegialitet og arbejdsmiljø til at beskrive, at det er deres kommunikation i lægegruppen, vi er interesseret i, og ikke i forhold til patienter eller samarbejdspartnere. Vi forsøgte således at tydeliggøre, hvorfor vi mente, at det kunne være interessant for dem at samarbejde med os om et emne, som de ellers ikke arbejder med ved at supplere vores sprog med ord og vendinger fra deres kontekst. Vi oplevede således i praksis, hvordan der kan være kulturforskelle mellem en humanistisk videnskab som Kommunikation og en naturvidenskabelig videnskab som Medicin, og hvordan vi gennem sprog kan give udtryk for vores gruppemedlemskaber.

## Lægekultur

Lægekulturen kan begribes som en professionskultur, hvor lægerne skal gennem en mere end 10-årig uddannelse, før de kan kalde sig speciallæger<sup>71</sup>.

Lægekultur er måden, hvorpå læger på arbejdspladser indbyrdes agerer og kommunikerer. Lægekulturen er en professionskultur, som bl.a. er etableret ved, at nye læger opdrages af "standen" gennem rollemødder. Den generelle samfundsudvikling har imidlertid også en væ-

---

<sup>71</sup> [www.sundhedsstyrelsen.dk](http://www.sundhedsstyrelsen.dk)

sentlig betydning for lægekulturen og lægerollen [Den Almindelige Danske Lægeforening, 2002, s.9f].

Lægekulturen beskrives i vores kilder og af vores kontaktperson som præget af et lægeligt hierarki, der er tæt knyttet til speciallægeuddannelsen. Speciallægeuddannelsen består af tre faser, hvor den hierarkiske placering stiger i takt med faserne. I tiden som uddannelsessøgende yngre læge, hvilket er en fælles betegnelse for reservelægerne i fase I, II og III, er lægerne placeret i den nederste del af lægernes hierarki, hvor det først er den dag, de afslutter deres speciallægeuddannelse og bliver fastansat som afdelingslæge eller overlæge, at de kan bevæge sig op ad i hierarkiet. Historisk set har overlægerollen ændret sig. Førhen var der kun én overlæge på hver afdeling, men en faststillingsreform i 80'erne betød, at overlægestillinger også blev vagtbærende. Så hvor overlægerne førhen kunne være sikre på, at overlægestillingen var et endeligt farvel til vagter, så er det ikke tilfældet længere, og ej heller er det et sikkert tegn på en placering i det øverste hierarki[Vinge, 2003, s. 68].

Ifølge vores kilder giver fastansættelsen som færdiguddannet speciallæge lægerne et tilhørsforhold til for eksempel en afdeling på et sygehus, hvor de i kraft af deres ansættelse automatisk får en mellemlederstilling eller lederstilling. Om de yngre lægers tilhørsforhold beskriver Vinge:

Organisationen, systemet, måderne tingene gøres på, bliver ikke et anliggende for de yngre læger af flere årsager. For det første er organisationen et sted, de yngre læger besøger på deres rejse gennem Medicinen på vej til det forjættede land, hvor de permanente stillinger og § 14 autorisationerne gror [Vinge, 2003, s. 87].

Udledt af ovenstående ser vi, at de yngre læger beskrives som uddannelsessøgende på gennemrejse i det danske lægesystem. Vi tolker, at det kan have en betydning i forhold til, at de yngre læger ikke nødvendigvis har det samme tilhørsforhold til lægegruppen som de færdiguddannede læger, da de yngre læger opholder sig midlertidigt på de enkelte afdelinger.

En kilde beskriver endvidere, at de yngre lægers engagement også kan også afhænge af deres kolleger, og hvordan de erfarne læger praktiserer deres opgave som rollemodeller [Den Almindelige Danske Lægeforening, 2002, s.24]. Udledt heraf forstår vi, at de yngre lægers uddannelse er afhængig af, at de erfarne læger superviserer dem og lader dem komme til, så de kan få egne erfaringer med at

arbejde i praksis<sup>72</sup>. Vinge (2003) beskriver, at det kan have en betydning for lægernes engagement i lægegruppen, at vejen til toppen går gennem forskning, publikationer og medicinsk viden, og ikke gennem ikke-specialerelaterede aktiviteter som udvalgsarbejde, lederudvikling eller evalueringsarbejde. Vi ser i vores kilder at det beskrives som en generel tendens, at lægerne er målrettede i forhold til deres specialer, hvorfor der kan være mindre fokus på samarbejde, sociale- og ledelseskompetencer, da lægerne bliver forfremmet i forhold til deres speciale og ikke i forhold til deres kompetencer som ledere eller teamarbejdere. Dette snævre fokus på specialist viden har givet os anledning til at reflektere over, hvilke menneskelige ressourcer, der er interessante for en lægegruppe? De oplagte ressourcer ser vi er i forhold til lægernes medicinske og praktiske erfaringer, men spørgsmålet er om, der også er andre ressourcer, som kan være værdifulde for en lægegruppe i forhold til deres opgaver?

Ovenstående beskrivelse af lægegruppemedlemskabet har givet os indsigt i, at der kan være forskellige lægegruppemedlemskaber for eksempel afhængigt af, om lægerne er fastansatte eller under uddannelse, og hvor langt de er med deres uddannelse til speciallæge. Afhængigt af deres engagement og ansættelsessituation kan de endvidere have medlemskaber af andre opgavegrupper for eksempel udvalg eller projektgrupper. Vi anser endvidere, at der kan være en række hierarkier, hvilke vi ser som en konsekvens af kulturen, herunder strukturer i lægernes uddannelse og de ansættelsesforløb, de har som følge af deres uddannelse.

## Lægegruppe- og subgruppeanalyse

Dette afsnit har til formål at give en beskrivelse af lægegruppen fra Aalborg Sygehus. Vi vil indlede med en overordnet beskrivelse af lægegruppen ud fra de informationer, vi fik gennem spørgeskemaerne. I første omgang udarbejder vi en overordnet beskrivelse af lægegruppen, da vi har registreret, at der på de fire konferencer har været forskellige deltagere. Det vil sige, der var deltagere, som var til stede på alle fire konferencer, og der var deltagere, som vi kun så på ét møde. I forhold til begrebsafklaringen i den teoretiske diskussion og Alderfers forståelse af en gruppe som bestående af indlejrede subgrupper, i kraft af gruppemedlemmers multiple medlemskaber, betyder det, at vi på de fire konferencer mødte fire forskellige grupper. På baggrund af besvarelserne på spørgeskemaerne fra alle fire

---

<sup>72</sup> I forhold hertil tænker vi, at uddannelsessituationer således også kan være situationer, hvor lægerne kan optimere anvendelsen af menneskelige ressourcer, når den yngre motiveres af den ældre. I den kommende kommunikationsanalyse ser vi nærmere på anvendelsen af lægegruppens menneskelige ressourcer i tre sekvenser fra to forskellige morgenkonferencer. Vi anser, at der kunne være andre situationer fra en læges arbejdsdag, der kunne være interessante at undersøge ud fra et fokus på ressourceanvendelse, som for eksempel supervisionssituationer, operationer, stuegang el. lign.

videoobservationsdage har vi udarbejdet en beskrivelse af den gennemsnitlige lægegruppe for at illustrere lægegruppens sammensætning. Efter den overordnede beskrivelse har vi valgt at fokusere på lægegruppen under morgenkonferencen om tirsdagen og onsdagen, da de tre udvalgte sekvenser er fra disse dage.

Karakteristisk for hele afsnittet er, at vi vil benytte termer fra den teoretiske diskussion til at beskrive lægegruppen, som en gruppe med indlejrede subgrupper i forhold til medlemmernes multiple gruppemedlemskaber. Ydermere vil vi trække på elementer fra den teoretiske diskussion i forhold til vores forståelse af kommunikation i grupper. Formålet med denne analyse er at give en beskrivelse af lægegruppen gennem en undersøgelse af gruppens indlejrede subgrupper for derved at kunne belyse, hvad vi ud fra vores teoretiske forståelse af menneskelige ressourcer kan udlede om lægegruppens potentielle menneskelige ressourcer.

## En gennemsnitsbeskrivelse

Som det fremgår af figur 16 er der i lægegrupperne på morgenkonferencerne i gennemsnit nitten gruppemedlemmer<sup>73</sup>.

Gennemsnitsgruppe (19 gruppemedlemmer)		
<i>Køn</i>	<i>Ansættelsestid</i>	Andre gruppemedlemskaber MED-udvalg, forskningsenhed, reservelægeråd, ernæringsudvalg, ledelsesgruppe, forskningsgrupper, postgraduate uddannelsesudvalg, sundhedsfaglig kontaktperson, uddannelsesansvarlig, forskning, lokal udvalg, kvalitetsudvalg, sikkerhedsgruppe, instruksgruppe, brugergruppeundersøgelser, styregrupper, udvalg for utilsigtede hændelser.
13 mænd	8 under 1 år	
6 kvinder	7 mellem 1 og 5 år	
	3 mellem 5 og 10 år	
<i>Alder</i>	1 mellem 10 og 20 år	
3 i 20'erne		
3 i 30'erne	<i>Profession</i>	
11 i 40'erne	7 overlæger	
2 i 50'erne	1 afdelingslæge	
<i>Nationalitet</i>	4 1. reservelæger	
16 danskere	1 afdelingssygeplejerske	Figur 16
1 anden nationalitet	4 reservelæger	
1 anden nationalitet	2 medicinstuderende	
1 anden nationalitet		

<sup>73</sup> Som følge af, at vi har anonymiseret det empiriske materiale fra Aalborg Sygehus nævner vi ikke, hvor de tre udenlandske læger er fra, da denne oplysning eventuelt vil kunne være med til at identificere afdelingen.

Ud fra vores teoretiske forståelse, anser vi, at figuren illustrerer, at der i den gennemsnitlige lægegruppe kan siges at være indlejret multiple subgrupper i form af såvel organisatoriske grupper som identitetsgrupper <sup>74</sup>.

I forhold til de næste afsnit vil vi forholde os til de to dage, vi har udvalgt sekvenser fra til kommunikationsanalysen. Vi vil henvise til den empiriske metode for begrundelserne for udvælgelsen af disse tre sekvenser.

### Lægegruppen tirsdag og onsdag

I de følgende to afsnit om lægegruppens sammensætning tirsdag og onsdag analyserer vi på, hvilke sammenhænge vi kan se mellem gruppens sammensætning, og hvorledes gruppemedlemmerne sidder rundt omkring bordet. Vi baserer analysen på videoobservationer, egne observationer og spørgeskemaerne. Formålet med disse to afsnit er at belyse potentielle ressourcer i lægegruppen og herigennem indlede til den efterfølgende analyse af, hvilken betydning kommunikationen på morgenkonferencen har for anvendelsen af gruppens menneskelige ressourcer. Vi vil i kommunikationsanalyserne af de tre sekvenser trække på disse to gruppeanalyser. Da grupperne på de to dage minder en del om hinanden, kan de efterfølgende to analyser minde meget om hinanden, men vi mener, at det er nødvendigt i forhold til vores teoretiske forståelse at få præsenteret begge grupper også i forhold til hinanden. Dette anser vi som nødvendigt, da bare ét anderledes gruppe-medlemskab kan betyde, at der kan være en anden subgruppe indlejret, hvilket for det første giver en anden lægegruppe, og samtidigt kan det skabe andre intergruppe relationer. Sagt med andre ord anser vi, at analyserne kan være med til at belyse eventuelle sammenhænge mellem gruppens sammensætning og kommunikationen på morgenkonferencerne. Hvis vi for eksempel i kommunikationsanalysen af de tre sekvenser observerer forskelle mellem de to dage, så kan vi med disse analyser, tolke hvilke gruppemedlemskaber, der eventuelt gjorde forskellen.

---

<sup>74</sup> Se Bilag 11: Tabel over de fire dage. Her findes beskrivelser af de enkelte grupper, vi mødte på de fire morgenkonferencer. Beskrivelserne er udarbejdet på baggrund af de oplysninger, vi fik gennem spørgeskemaerne.

## Subgrupper i lægegruppen tirsdag

Tirsdag (19 gruppemedlemmer)		
<i>Køn</i>	<i>Ansættelsestid</i>	
14 mænd	9 under 1 år	
5 kvinder	7 mellem 1 og 5 år	
	2 mellem 5 og 10 år	<i>Andre gruppemedlemskaber</i>
<i>Alder</i>	1 mellem 10 og 20 år	MED-udvalg, Forsknings-
4 i 20'erne		enhed, reservelægeråd, postgra-
3 i 30'erne		duate uddannelsesudvalg,
10 i 40'erne		sundhedsfaglig kontaktperson,
2 i 50'erne	<i>Profession</i>	uddannelsesansvarlig, forsk-
	7 overlæger	ning, styregrupper
<i>Nationalitet</i>	1 afdelingslæge	
17 danskere	4 1. reservelæger	
1 anden nationalitet	5 reservelæger	
1 anden nationalitet	2 medicinstuderende	

Figur 17

Som illustreret i figur 17 adskiller den konkrete gruppe om tirsdagen sig ikke betydeligt fra gennemsnitsbeskrivelsen<sup>75</sup>. Der er det samme antal gruppemedlemmer tilstede, og fordelingen i forhold til køn, alder, nationalitet, ansættelsestid, profession og andre gruppemedlemskaber er nogenlunde den samme.

I forhold til spørgeskemaets oplysninger har vi i denne gruppe forskellige typer af identitetsgrupper indlejret, idet der er ni indlejrede subgrupper i forhold til køn, alder og nationalitet. Det vil sige, at vi anser, at der i gruppen er indlejret subgrupper af mænd, kvinder, aldersgruppen i 20'erne, 30'erne, 40'erne, 50'erne, danskere og tre andre nationaliteter. Ud over de skitserede identitetsgrupper er der i gruppen også indlejret forskellige typer af organisatoriske grupper i forhold til ansættelsestid, profession og andre gruppemedlemskaber. Der er ni forskellige organisatoriske grupper indlejret i anknytning til gruppemedlemskab under 1 år, mellem 1 og 5 år, mellem 5 og 10 år, mellem 10 og 20 år, professionen overlæger, afdelingslæger, 1. reservelæger, reservelæger, og medicinstuderende. Her ud over er der otte indlejrede subgrupper i forhold til andre gruppemedlemskaber af organisato-

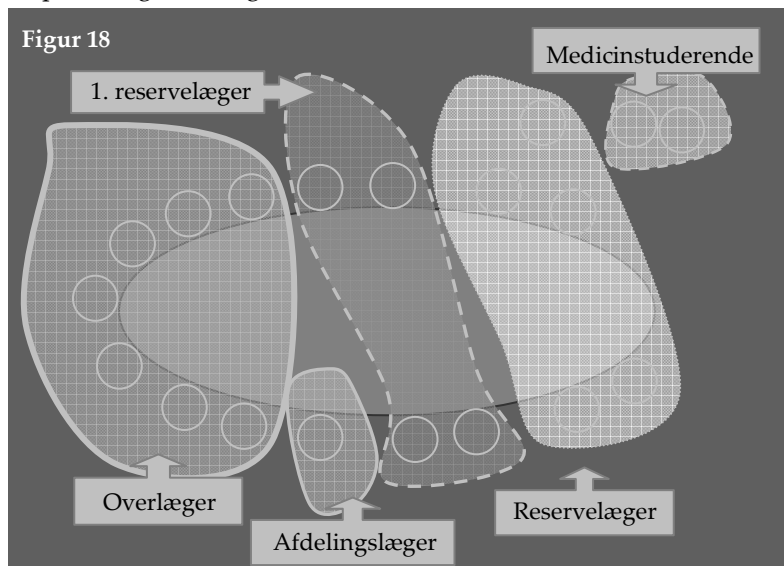
<sup>75</sup> I forhold til reservelægerne skelner vi i denne analyse ikke mellem Fase I og Fase II reservelæger, da vi gennem spørgeskemaerne ikke har modtaget tilstrækkelige oplysninger herom. Det får den betydning, at når vi bruger betegnelsen reservelæge, er det både Fase I og Fase II reservelæger. Fase III reservelægerne er 1. reservelæger. I henhold til en yderligere uddybning af faserne henviser vi til [www.sundhedsstyrelsen.dk](http://www.sundhedsstyrelsen.dk).



riske grupper som for eksempel reservelægeråd, postgraduate uddannelsesudvalg og styregrupper. Ovenstående giver os et indtryk af, at en forståelse for en gruppes indlejrede subgrupper kan være med til at illustrere, hvorfor grupper kan ses som komplekse i kraft af indlejringer.

### Fysisk placering tirsdag

På hver morgenkonference bad vi lægerne om at efterlade de udfyldte spørgeskemaer på den plads, de havde siddet. Formålet med denne "metode" var, at vi ønskede at indsigt i, om det var muligt at udlede om, de placerer sig tilfældigt eller i forhold til givne gruppemedlemskaber. I det efterfølgende afsnit vil vi beskrive hvilket billede, der tegnede sig på tirsdagens konference i forhold til medlemmernes fysiske placering omkring bordet.



**Figur 18** illustrerer lægernes placering omkring bordet. Den store firkantede kasse er et billede på mødelokalet, og den store vandrette grå ellipse er bordet. De små prikkede cirkler er de enkelte gruppe-medlemmer. De sammenhængende streger, der omkranser gruppe-medlemmerne er et billede på medlemmer, som har fælles medlemskab af en indlejret subgruppe. For eksempel kan vi helt ude til højre se to gruppemedlemmer, som er medlemmer af subgruppen af medicinstuderende. Den måde, hvorpå gruppemedlemmerne er aftegnet, er et billede på, hvordan medlemmerne sad på i forhold til hinanden omkring bordet. Det vil sige, at de medicinstuderende sad væk fra bordet op af en væg.

Af figuren kan vi se, hvis vi læser fra venstre mod højre, at subgruppen af overlæger sidder samlet omkring den første tredjedel af venstre side af bordet. Efter gruppen af overlæger sidder den ene afdelingslæge. De fire 1. reservelæger sidder to og to ved siden af hinanden og samtidigt også overfor hinanden. I højre side af bordet ser vi, at reservelægerne har placeret sig overfor hinanden. En af reservelægerne sidder i øverste højre hjørne af lokalet, og som en samlet gruppe sidder de medicinstuderende også her. Vores umiddelbare tolkning i forhold til disse observationer og oplysninger er, at medlemmernes placering omkring bordet ikke virker tilfældig. I vores teoretiske undersøgelse i kapitel 5 omhandlende gruppeteorien anser vi, at organisatoriske grupper baseret på profession kan være udtryk for hierarkiske grupper, hvor overlægegruppen er øverst i hierarkiet, efterfulgt af afdelingslægegruppen, 1. reservelægegruppen, reservelægegruppen, og i bunden af hierarkiet finder vi gruppen af medicinstuderende. Vi antager, at den måde, hvorpå medlemmerne sidder, kan have en indflydelse på gruppens kommunikation og kan ses som en form for miljømæssig kontekstuel faktor. Antagelsen bygger vi på, at disse typer af subgrupper kan fremstå tydelige i lægegruppen, når vi har kendskab til gruppemedlemmernes profession og uddannelsesstatus. Når de indlejrede hierarkiske subgrupper kan siges at være fremtrædende, er det ydermere vores tolkning, at gruppemedlemskaberne kan være betydningsfulde for lægegruppens medlemmer. I forlængelse heraf forestiller vi os, at fællesskaberne, som subgrupperne danner, kan påvirke gruppemedlemmerne sprogligt i forhold til erfaringer og interesser. Med det mener vi for eksempel, at gruppen af reservelæger kan ses som et betydningsfuldt fællesskab, hvor det er en mulighed, at dets gruppemedlemmer sidder sammen, fordi de sammen, som en indlejret subgruppe, kan samskabe mening i forhold til deres erfaringer og interesser som reservelæger. En mening som de måske ikke ville kunne skabe, hvis de ikke sad samlet som en gruppe.

### Subgrupper i lægegruppen onsdag

I dette afsnit om lægegruppen onsdag vil vi enkelte steder sammenligne med oplysningerne fra tirsdag for at se om, der er ligheder og forskelle, som kan be- eller afkræfte nogle af vores tolkninger.

Onsdag (20 gruppemedlemmer)		
<i>Køn</i>	<i>Ansættelsestid</i>	
14 mænd	9 under 1 år	
6 kvinder	6 mellem 1 og 5 år	
	4 mellem 5 og 10 år	Andre gruppemedlemskaber
<i>Alder</i>	1 mellem 10 og 20 år	Ernæringsudvalg, ledelsesgruppe, forskningsgrupper, lokal
2 i 20'erne		udvalg, kvalitetsudvalg, sikker-
4 i 30'erne	<i>Profession</i>	hedsgruppe, instruksgruppe,
11 i 40'erne	7 overlæger	brugergruppeundersøgelser
3 i 50'erne	1 afdelingslæge	
<i>Nationalitet</i>	5 1. reservelæger	
17 danskere	4 reservelæger	
1 anden nationalitet	1 afdelingssygeplejerske	
1 anden nationalitet	2 medicinstuderende	
1 anden nationalitet		

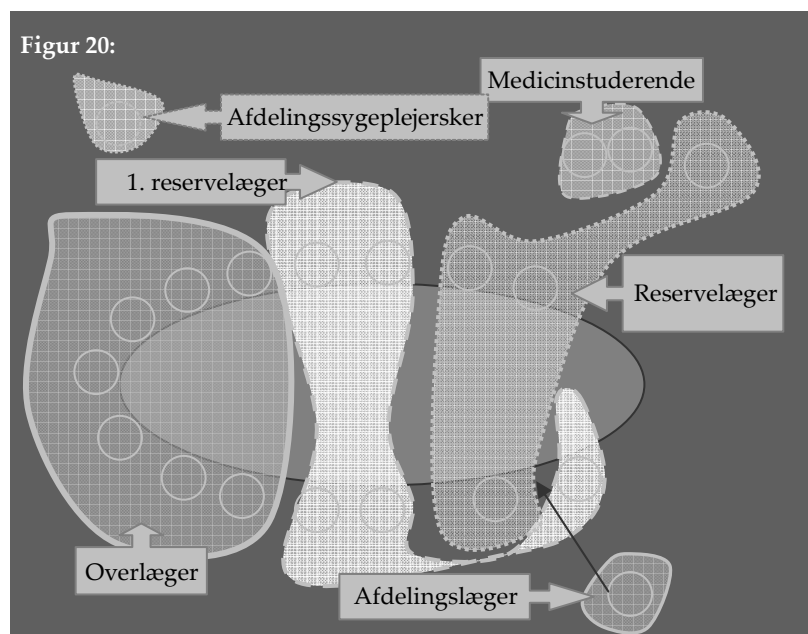
Figur 19

Som det umiddelbart kan fremgå af ovenstående figur 19, er der ikke stor forskel på de to grupper tirsdag og onsdag. På onsdagens konference er der ét medlem, en kvinde, mere tilstede i forhold til tirsdag. En anden sammenligning med tirsdagens konference viser, at der onsdag er to medlemmer mindre i 20'erne, en mere i 30'erne og en mere i 50'erne. I anknytning til nationalitet er der en udenlandsk læge tilstede og en dansker mindre tilstede onsdag. Forskel i gruppemedlemmernes profession fra tirsdag er, at der er en 1. reservelæge mere, en reservelæge mindre, og der er en afdelingssygeplejerske tilstede. Forskellen i gruppemedlemmernes ansættelsestid fra tirsdag til onsdag er, at et medlem mindre har haft medlemskab mellem 1 og 5 år, og to medlemmer mere har haft medlemskab mellem 5 og 10 år. I forhold til andre typer af medlemskaber, der er indlejret i gruppen onsdag, er der ingen fælles gruppemedlemskaber med tirsdag, hvorfor der kan siges at være otte nye indlejrede subgrupper på onsdagens konference.

I anknytning til antallet af forskellige typer af indlejrede identitetsgrupper, er der onsdag indlejret ti forskellige. Det vil sige, at vi anser, at der også i denne gruppe om onsdagen er indlejret subgrupper af mænd, kvinder, aldersgruppen i 20'erne, 30'erne, 40'erne, 50'erne, danskere, og tre andre nationaliteter. Det vil sige, at der er en identitetsgruppe mere tilstede i kraft af en læge med en anden nationalitet. De indlejrede organisatoriske grupper om ansættelsestid, profession og andre gruppemedlemskaber adskiller sig ikke specielt meget fra tirsdag i og med, der er ti typer af organisatoriske grupper indlejret i anknytning til gruppemedlemskab

under 1 år, mellem 1 og 5 år, mellem 5 og 10 år, mellem 10 og 20 år, professionen overlæger, afdelingslæger, 1. reservelæger, reservelæger, afdelingssygeplejersker og medicinstuderende. Som det også var tilfældet med tirsdag, er yderligere otte subgrupper indlejret i forhold til andre gruppemedlemskaber af organisatoriske grupper. Men forskellen er, at det er otte helt forskellige gruppemedlemskaber, som ikke er til stede tirsdag. Onsdag er der for eksempel repræsentanter fra ernæringsudvalget, kvalitetsudvalg og ledelsesgrupper. Ud fra ovenstående redegørelse kan vi udlede, at de forskellige subgruppemedlemskaber kan illustrere, at der i en gruppe kan være forskellige intergruppe relationer, som kan komme til udtryk i kommunikationen gennem en given repræsentativitet.

Som i lægegruppen om tirsdagen vil vi også illustrere, hvordan lægegruppens medlemmer fysisk placerer sig i forhold til de indlejrede hierarkiske subgrupper om onsdagen. I efterfølgende figur 20 har vi indtegnet gruppemedlemmernes placering omkring bordet og ydermere markeret deres medlemskab af enten subgrupperne med overlæger, afdelingslæger, 1. reservelæger, reservelæger, afdelingssygeplejersker, og medicinstuderende<sup>76</sup>.



<sup>76</sup> I forhold til en begribelse af de enkelte elementers betydning i figuren, vil vi henvise til figur 19 omhandlende gruppemedlemmernes fysiske placering på tirsdagens morgenkonference, da der her er tilknyttet en forklaring, som også passer på denne figur.

Som det også er tilfældet på tirsdagens konference, sidder subgruppen af overlægerne i den første tredjedel af bordets venstre side. Herefter sidder en gruppe af 1. reservelæger to og to ved bordet overfor hinanden, og en sidder med en reserve-læge imellem. Helt til højre sidder reservelægerne på hver side af bordet, men overfor hinanden. I forhold til gruppen af reservelæger sidder et af medlemmerne væk fra bordet ved siden af gruppen af medicinstuderende i øverste højre hjørne af mødelokalet. I nederste højre hjørne sidder subgruppen af afdelingslæger. I den sammenhæng skal der tilføjes, at denne gruppes eneste medlem i lægegruppen i løbet af onsdagens konference rykker tættere på bordet, hvilket den lille grå pil på figuren skal illustrere. Ydermere er der en subgruppe af afdelingssygeplejersker, som har placeret sig i øverste venstre hjørne af lokalet.

I forhold til en analyse af den måde, hvorpå gruppens medlemmer har placeret sig i lokalet, kan vi her henvise til tolkningerne af gruppemedlemmernes placering tirsdag. Vi kan se, at der ikke er de store ændringer i forhold til, hvordan de indlejrede hierarkiske subgrupper sidder omkring bordet fra tirsdag til onsdag. Observationerne og oplysningerne fra onsdag som vi kan se understøtter vores antagelse om, at medlemmernes placering omkring bordet ikke er tilfældig, men fortrinsvis er i forhold til gruppemedlemskaber af hierarkiske subgrupper om profession og uddannelsesstatus. Endvidere viser observationer og oplysninger fra mandag og torsdag, at der ikke ændres meget i den måde, som medlemmerne af de enkelte hierarkiske grupper sidder omkring bordet på<sup>77</sup>. Som det fremgår af figuren adskiller gruppen sig på enkelte områder fra tirsdagens gruppe. For eksempel i forhold til afdelingslægegruppen er der kun en repræsentant indlejret i lægegruppen, som om onsdagen ikke sidder ved bordet, men langs væggen. Ydermere sidder den ene repræsentant for subgruppen af afdelingssygeplejersker heller ikke ved bordet, men også langs væggen. Det kan svært at udlede, hvorfor afdelingslægen og afdelingssygeplejersken sidder trukket væk fra bordet. Det kan være et miljømæssigt forhold om bordets størrelse, der gør, at der ikke er plads ved bordet. En anden mulig tolkning kan være, at både afdelingslægen og afdelingssygeplejersken ikke har et gruppefællesskab med andre af lægegruppens medlemmer, da de er eneste repræsentanter i de to indlejrede subgrupper. Vi er dog usikre på, om denne fortolkning holder specielt i forhold til afdelingslægen, da observationer fra de andre morgenkonferencer viser, at han både mandag og tirsdag sidder ved bordet, men onsdag og torsdag sidder langs væggen. I forhold til afdelingssygeplejersken så er hun tilstede mandag, onsdag samt torsdag, og alle tre dage sidder hun langs væg-

---

<sup>77</sup> Se Bilag 6: Medlemmernes placering og svar. Bilaget illustrerer gruppemedlemmernes placering i forhold til de indhentede oplysninger fra spørgeskemaerne.

gen trukket tilbage fra bordet<sup>78</sup>. En yderligere tolkning i forhold til afdelingssygeplejersken er, at hun ikke sidder ved bordet, da hun ikke er et medlem af lægegruppen, i og med hendes profession er sygeplejerske. Hun er til stede på konferencen i forhold til lægegruppens indlejring i en afdeling. Hun har med andre ord et andet gruppemedlemskab og er ikke medlem af lægegruppen og et eksempel på intergruppe relationer mellem to forskellige grupper (lægegruppen og sygeplejerskegruppen) i en afdelings- og sygehuskontekst. En anden begrundelse kan være i forhold til konferencens indhold, hvor det er en mulighed, at de to personer ikke har været i vagt eller ikke har interesse i det der tales om, hvorfor de ikke sidder helt inde ved bordet. Vi ser nærmere på sammenhængene mellem den fysiske placering, kommunikationens emne, og hvad der kendetegner kommunikationen på morgenkonferencen i kommunikationsanalysen.

### Opsummerende om lægegruppen

På et overordnet plan kan vi sige, at de lægegrupper, vi mødte, tirsdag og onsdag er kendetegnet ved, at der er flest mænd, flest danskere, flest i 40'erne, flest overlæger og flest med et gruppemedlemskab mellem et og fem år, hvilket kan have en betydning for, hvilke subgrupper, der gennem givne repræsentativiteter kan præge kommunikationen. I forhold til alle fire morgenkonferencer er det fire forskellige grupper, vi har videoobserveret, da der under alle fire konferencer var forskellige gruppemedlemmer tilstede med forskellige multiple gruppemedlemskaber. Dog anser vi, at grupperne tirsdag og onsdag ikke adskiller sig specielt meget fra hinanden i kraft af de tilstedeværende gruppemedlemmer. I kommunikationsanalysen vil vi være opmærksomme på om, vi kan se forskelle i gruppemedlemmernes kommunikation tirsdag og onsdag.

I forbindelse med de skitserede subgrupper vi arbejder med i afsnittet, er vi opmærksomme på, at de kan ses som et udsnit af de mulige subgrupper, der kan være indlejret i gruppen. Det vil sige, at vi antager, at der kan være flere indlejrede subgrupper end dem, vi har kunnet belyse med oplysningerne fra spørgeskemaet.

Efter af have undersøgt gruppemedlemmernes fysiske placeringer omkring bordet under morgenkonferencerne anser vi, at de hierarkiske subgrupper omhandlende profession kan have en betydning for lægegruppens medlemmer, da de i overvejende grad sidder i forhold til, om de er medlem af overlægegruppen, 1. reservelægegruppen, reservelægegruppen eller gruppen af medicinstuderende. Vi har i forlængelse af vores refleksion omkring de indlejrede hierarkiske subgruppers betydning diskuteret om, der kan være en sammenhæng mellem begrebet interdepen-

---

<sup>78</sup> Se Bilag 6: Medlemmernes placering og svar.

dens, og hvordan gruppemedlemmerne tilsyneladende sætter sig ved siden af dem, som de deler subgruppemedlemskab med i forhold til deres profession. En tolkning kan være, at gruppemedlemmerne af de hierarkiske subgrupper kan have udviklet en fælles mening om, hvordan de sidder på morgenkonferencerne. Vi har reflekteret over om, det kan være forskelligt, hvor interdependte gruppemedlemmer kan være i forhold til deres multiple gruppemedlemskaber. Er lægegruppens medlemmer et eksempel på gruppemedlemmer, som har meget interdependte relationer til medlemmer af de indlejrede hierarkiske subgrupper af enten overlæger, 1. reservelæger, reservelæger, afdelingslæger, afdelingssygeplejersker eller medicinstuderende? Når medlemmer af overlægegruppen eller reservelægegruppen sidder samlet, er det så et udtryk for en stor tilknytning til den aktuelle subgruppe? Og kan gruppemedlemmernes betydningsfulde afhængige relationer til de hierarkiske gruppers medlemmer påvirke lægegruppens kommunikation samt anvendelse af menneskelige ressourcer?

De indlejrede subgrupper, som vi har beskæftiget os med på morgenkonferencerne, kan ses som udtryk for nogle af medlemmernes multiple gruppemedlemskaber. Vi sætter ikke lighedstegn mellem subgrupper og multiple gruppemedlemskaber, da flere gruppemedlemmer kan have medlemskab af den samme indlejrede subgruppe, hvilket for eksempel kan være tilfældet, når der i lægegruppen er syv, der har medlemskab af subgruppen af overlæger eller fem, der har medlemskab af reservelægegruppen. I forhold til den teoretiske diskussion, hvor vi definerede multiple gruppemedlemskaber som potentielle menneskelige ressourcer, kan vi udlede, at lægegruppen kan siges at have forskellige potentielle ressourcer.

### Lægegruppens potentielle menneskelige ressourcer

I forhold til ovenstående udredning ser vi, at der i lægegruppen kan være forskellige potentielle menneskelige ressourcer i forhold til lægernes multiple gruppemedlemskaber. Vi anser på baggrund af lægegruppeanalysen, at potentielle ressourcer kan opdeles eller konkretiseres yderligere i forhold til, hvilken funktion der kan knytte sig til det gruppemedlemskab, der kan ses som en potentiel ressource. Med det mener vi, at der for eksempel i forhold til de hierarkiske grupper som for eksempel overlæger og reservelæger kan knytte sig forskellige opgaver eller funktioner i sygehuskonteksten – opgaver og funktioner, som vi anser, kan trække på forskellige typer af ressourcer. Dermed også sagt at det er vores forståelse, at hvilken af de skitserede hierarkiske subgrupper, et medlem har medlemskab af, kan få indflydelse på, hvilke opgaver og funktioner medlemmet har i lægegruppen. Medlemmer af 1. reservelægegruppen og medlemmer af overlægegruppen anser vi har forskellige opgaver og funktioner i lægegruppen. For eksempel

anser vi på nuværende tidspunkt på baggrund af videoobservationer og gruppeinterviewet, at der til den potentielle ressource - medlemskab af overlægegruppe er tilknyttet funktioner eller opgaveressourcer som specialistressourcer, administrative ressourcer, ledelsesressourcer, beslutningsressourcer osv. Og tilknyttet medlemskabet af 1. reservelægegruppen ser vi, at de kan have ressourcer i forhold til at de som vagthavende kan have kendskab til patienter, journaler, stuegang, behandlingsforløb, herunder hvordan de har opereret, og hvilke observationer der udløste de specifikke indgreb etc. Reservelægegruppen har igen andre ressourcer i forhold til deres opgaver med journalskrivning, stuegang og modtagelse af patienter. Disse konkretiseringer af de potentielle ressourcer vil vi undersøge om, vi kan identificere i den kommende kommunikationsanalyse af lægegruppens kommunikation i de udvalgte sekvenser.

I det efterfølgende vil vi arbejde med en analyse af, hvordan lægegruppen kan betragtes som indlejret i forskellige suprasystemer.

## Suprasystemanalyse

Vi ser i dette afsnit på, hvilke suprasystemer lægegruppen er indlejret i. Afsnittet er en analyse på baggrund af kildemateriale, vores teoretiske forståelse af organisationens grupper samt enkelte organisationsteoretiske begreber fra Mintzberg.

Lægegruppen ser vi som indlejret i Aalborg Sygehus, der kan ses som en bestemt form for organisation. Ifølge Mintzberg [1983, s. 2] er en organisation bygget op omkring en bestemt struktur, hvor en struktur kan ses som den samlede måde, hvorpå arbejdet i organisationen er opdelt, og hvilken koordinering der er mellem opgaverne.

Mintzberg beskriver i sin teori fem forskellige typer af organisationsstrukturer, hvor vi har hæftet os ved én type – den type som Mintzberg benævner professionsbureaukratiet:

(...) the Professional Bureaucracy relies for coordination on the standardization of skills and its associated design parameter, training and indoctrination. It hires duly trained and indoctrinated specialists – professionals – for the operating core, and then gives them considerable control over their own work. In effect, the work is highly specialized in the horizontal dimension, but enlarged in the vertical one. Control over his own work means that the professional works relatively inde-



pendently of his colleagues, but closely with the clients he serves”  
[Mintzberg, 1983, s. 190]<sup>79</sup>.

Vi udleder af citatet, at et professionsbureaukrati er karakteriseret ved, at specialisterne i organisationen i kraft af deres speciale kan have beslutningskompetence og kontrol over eget arbejde, men også organisationens høje grad af koordination og standardisering af færdigheder kan gøre den horisontale arbejdsfordeling mulig. Vi anser, at Aalborg Sygehus, som organisation, kan beskrives som et professionsbureaukrati, hvor de specialiserede ansatte, som for eksempel læger, er centrale for organisationen. I forhold til lægegruppens medlemmer kan det betyde, at de som specialister kan ses som vigtige for, at organisationen kan opfylde sine mål og imødekomme sine kunders behov, hvor primærkundegruppen på et sygehus kan siges at være patienter. Samtidig anser vi, at den horisontale arbejdsfordeling kan give lægerne en form for autonomi i forhold til deres opgaveløsning i organisationen, da de kan være de eneste, der har kompetencerne til at løse opgaverne. Vi kan dog med vores teoretiske undersøgelse in mente stille spørgsmålstejn ved denne, ifølge Mintzberg autonomi, for som vi undersøger i den følgende analyse af lægegruppens indlejring i suprasystemer, så anser vi, at der kan være mange forhold omkring lægegruppens medlemmer, som kan påvirke dem som gruppe.

Mintzbergs begreber kan være med til at illustrere, at en organisation kan struktureres forskelligt i forhold til organisationens opgaver og medlemmer. Vi forstår på baggrund af vores teoretiske diskussion, at det Mintzberg kalder en professionsorganisation kan være udtryk for, at organisationens medlemmer er grupperet i forhold til deres medlemskab af en given opgavegruppe, hvor gruppemedlemskabet kan opstå som følge af uddannelse og specialisering. Lægegruppen anser vi som et eksempel på en opgavegruppe i forhold til deres opgaver og sociale roller som læger. I den her følgende analyse ser vi nærmere på dens indlejringer i givne suprasystemer. Analysen foretager vi på baggrund af beskrivelser af organisationen Aalborg Sygehus og forskellige organisationsdiagrammer<sup>80</sup>.

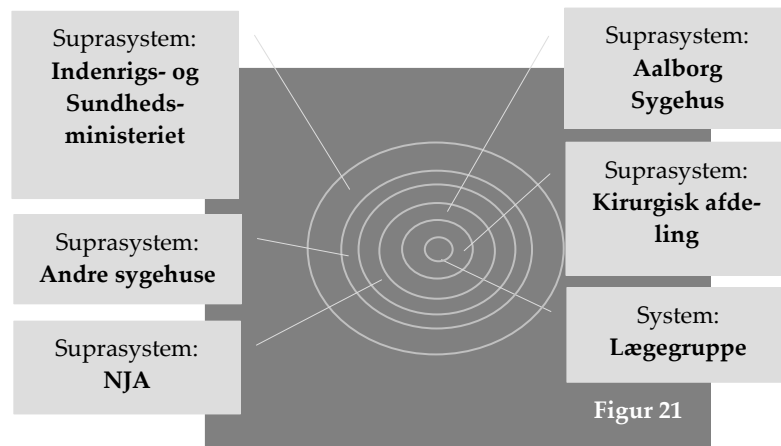
---

<sup>79</sup> Henry Mintzberg er professor i ledelse på McGill University i Montreal og professor i organisationer på INSEAD i Frankrig. Mintzbergs fem overordnede organisationsstrukturer er: Simple, Machine, Professional, Divisionalized og Adhocracy. Indenfor hver af disse fem strukturer er der yderligere fem underinddelinger i forhold til organisationens funktioner, hvor det er forskelligt afhængigt af organisationens opgaver, hvilken funktion der i den givne struktur er i fokus: Strategic, technical, operating, middle line, support [Mintzberg, 1983, s.153ff.].

<sup>80</sup> Oplysningerne har vi fra [www.nja.dk](http://www.nja.dk) og [www.aalborg-sygehus.dk](http://www.aalborg-sygehus.dk) samt [www.sundhed.dk](http://www.sundhed.dk).

## Lægegruppens indlejring i suprasystemer

Overordnet set kan lægegruppen ses om en gruppe, der er indlejret i en række af suprasystemer. I den følgende figur har vi illustreret lægegruppens indlejring i forskellige suprasystemer.



De seks grupperinger i figur 21 er alle illustrationer af systemer. Forenklet viser figuren, hvordan lægegruppen kan ses som indlejret i forskellige suprasystemer. Når vi har fokus på lægegruppen som system, beskriver figuren, at gruppen kan ses som indlejret i en afdeling, der kan ses som indlejret i en organisation – Aalborg Sygehus, andre sygehuse, Nordjyllands Amt (NJA) og Indenrigs- og Sundhedsministeriet.

Ovenstående figur 21 illustrere, at der mellem lægegruppen og de skitserede suprasystemer, kan være en gensidig påvirkning. I de efterfølgende afsnit vil vi kort udrede for de her nævnte suprasystemer og beskrive deres betydningsfulde afhængige (interdependte) relationer til lægegruppen.

### Afdeling X som suprasystem

Afdeling X kan ses som det suprasystem, lægegruppen organisatorisk set er tættest på, hvor medlemskabet er i forhold til de opgaver, som lægegruppen kan løse for afdelingen, hvor opgaverne er i forhold til patienterne. I den forbindelse kan også patientgruppen anskues som en gruppe, der er indlejret i sygehuset som suprasystemet, og hvor der kan siges at være interdependte relationer mellem lægegruppen og patientgruppen, da den ene gruppe er afhængige af hvad, der sker i den anden gruppe. Lægegruppen er en del af en afdeling, hvor der er ca. 25 lægestillinger fordelt mellem en ledende overlæge, overlæger, afdelingslæger, 1. reser-

velæger og reservelæger<sup>81</sup>. Herudover er der ca. 100 stillinger i forhold til sygepleje, lægesekretærer og bioanalytikere. Det vil sige, at der i afdeling X kan siges at være en række subgrupper, hvor lægegruppen kan være en af dem. Vi fokuserer på lægegruppen og medlemmerne af denne gruppe, og vi vil derfor kun arbejde med afdelingens øvrige grupper, hvis der viser sig intergruppe relationer i lægegruppens kommunikation på morgenkonferencen som for eksempel, hvis lægerne omtaler sygeplejerskerne, en anden gruppe af læger eller en anden afdeling.

Vi kan beskrive afdeling X, som det suprasystem, lægegruppen organisatorisk set, kan beskrives som værende tættest på, men vi kunne have valgt et andet perspektiv. For eksempel kunne vi betragte afdelingens lægegruppe som en subgruppe i forhold til sygehusets samlede gruppe af læger, altså i forhold til gruppemedlemmernes medlemskab af en opgavegruppe, der har specialiseret sig indenfor det felt afdeling X arbejder med. Men vi har valgt at have fokus på lægegruppen som en gruppe i organisationen for at kunne belyse, hvilke betydning det kan have for denne specifikke lægegruppes kommunikation, at den kan ses som indlejret i en større organisation – og ikke kun som en del af en større gruppe af læger på hele sygehuset. Med dette fokus anser vi, at vi gennem kommunikationsanalysen for eksempel kan belyse, om lægegruppen samarbejder med andre lægegrupper, der organisatorisk set kan ses som indlejret i andre suprasystemer, og om disse intergruppe relationer kommer til udtryk i medlemmernes kommunikation på det interpersonelle niveau. Giver de udtryk for, at de har fælles gruppemedlemskaber eller har den organisatoriske placering en betydning for, om de forholder sig til deres fælles gruppemedlemskab eller ikke-medlemskab? Endvidere hvilke potentielle menneskelige ressourcer kan der være i disse intergruppe relationer?

Vi har kendskab til, at afdelingen har formaliseret samarbejde med tre andre afdelinger, hvor af den ene organisatorisk hører under en anden sektor<sup>82</sup>. Det vil sige, at der kan være en mulighed for, at lægegruppen på morgenkonferencerne giver udtryk for intergruppe relationer til andre afdelinger og sektorer. Om og hvordan disse relationer kommunikativt kommer til udtryk, og hvorvidt lægerne italesætter intergruppe relationer mellem afdelingerne eller mellem opgavegrupperne, ser vi nærmere på i den kommende kommunikationsanalyse.

---

<sup>81</sup> På grund af vores fortrolighed vil vi her kun henvise til [www.aalborg-sygehus.dk](http://www.aalborg-sygehus.dk), da vi har hentet oplysninger om Afdeling X her fra.

<sup>82</sup> Bilag 5: Gruppeinterview og [www.aalborg-sygehus.dk](http://www.aalborg-sygehus.dk)

## Aalborg Sygehus som suprasystem

Aalborg Sygehus kan betragtes som et suprasystem, hvori lægegruppen kan ses som indlejret i og medlem af i kraft af sit tilhørsforhold til afdeling X. Sygehuset kan overordnet ses som et suprasystem for såvel lægegruppen som for afdeling X og patienterne, hvor sygehusets organisatoriske struktur beskriver, at opgaveløsningen kan ses som værende koordineret mellem forskellige afdelinger og hvilke hierarkier, der formelt kan være fra sygehusledelsesniveau til afdelingsniveau<sup>83</sup>. Vi anser, at lægegruppens indlejring i sygehuset som suprasystem kan have en betydning for, hvilke opgaver den løser i forhold til andre afdelingers lægegrupper, hvilke beslutninger der kan træffes i afdelingen, og hvilke for eksempel sygehusledelsen træffer. Indlejringen kan således være med til at vise, hvordan beslutninger og diskussioner i andre systemer kan påvirke en indlejret gruppe som en lægegruppe. Sker der således ændringer i et suprasystem, så kan det påvirke indlejrede grupper. Et eksempel kan være, at sygehuset skal foretage organisationsændringer eller effektiviseringer, hvor afdelingerne og grupperne bliver påvirket i form af nedskæringer, nye opgaver, fusioner eller lignende. Disse ændringer, der tages beslutning om i et suprasystem, kan således påvirke de indlejrede grupper i kraft af, at der kan være en gensidig påvirkning iblandt og mellem grupper.

## Nordjyllands Amt som suprasystem

Nordjyllands Amt kan ses som et politisk suprasystem i forhold til drift og organisering af Aalborg Sygehus. Amtet kan for eksempel beslutte, hvordan økonomiske ressourcer skal fordeles, hvilke bevillinger og politikker, der kan sikre den ønskede produktivitet og kvalitet. Heri ligger det endvidere, at ansatte på et sygehus er amtsansatte. Amtet kan have en række servicefunktioner til sygehuset for eksempel i forhold til planlægning og udvikling af strategier, borger- og patientinformation samt personalepolitik. Amtet kan dermed ikke kun betragtes som et politisk system, men et komplekst system med en drifts-, planlægnings- og politisk dimension, som kan have en tæt interdependens til sygehusets afdelinger og ansatte.

## Andre sygehuse som suprasystemer

Lægegruppen kan siges at have intergruppe relationer til andre sygehuse i kraft af, at de kan samarbejde om patientbehandling. Det er således en fælles gruppe i suprasystemerne, som kan give dem intergruppe relationer. Vi anser, at der ydermere kan være intergruppe relationer i forhold til forskningsmiljøer eller andre specialeforum på tværs af forskellige sygehuse.

---

<sup>83</sup> Aalborg Sygehus er endvidere en del af Århus Universitetshospital – et samarbejde i forhold til behandling, forskning og uddannelse [www.aalborg-sygehus.dk](http://www.aalborg-sygehus.dk).

## Indenrigs- og Sundhedsministeriet som suprasystem

Det sidste suprasystem, vi har placeret i modellen, er Indenrigs- og Sundhedsministeriet, der som politisk system for eksempel kan udstikke ressourcer, retningslinier, anbefalinger og evalueringssystemer, som lægegruppen kan uddanne sig i forhold til og arbejde ud fra. Ifølge vores kilder, er det i øvrigt også herfra, at lægerne modtager deres lægeautorisationer<sup>84</sup>. Endvidere kan dette suprasystem påvirke de øvrige nævnte suprasystemer og kan derfor ses som et supra-suprasystem.

## Øvrige suprasystemer

Udover de nævnte suprasystemer kunne vi også have placeret lægegruppen i forhold til sin geografiske og samfundskulturelle indlejring. Her kunne vi uddybe, hvordan suprasystemerne overordnet set kan begribes som indlejret i det danske samfund, der også kan ses som et suprasystem, der igen kan betragtes som et system, der er indlejret i en europæisk kultur. Betydningen af disse indlejringer, ser vi som mangfoldige og komplekse alt efter perspektiv og interesse. Vi vil begrænse os til at arbejde med indlejringerne på et kulturelt plan, hvor vi fokuserer på de forforståelser, erfaringer, værdier og normer, som er en del af systemerne i kraft af, at de er indlejret i en dansk kultur. Vi kan for eksempel formode, at det kan have en betydning, at lægerne er uddannet og har praksis i et dansk samfund. Vi samarbejder med en lægegruppen på en kirurgisk afdeling på et dansk sygehus, men i kraft af gruppemedlemmernes specifikke identitetsgruppemedlemskaber kan det være en mulighed, at der på et subgruppeniveau kan være andre nationaliteter tilstede.

## Opsummering på suprasystemanalyse

Vi har i suprasystemanalysen anskueliggjort, hvordan lægegruppen kan ses som indlejret i en række suprasystemer, hvilket vi tolker som en kompleksitet, der kan være med til at forklare, hvilke forskellige forhold, perspektiver og interesser, der kan påvirke lægegruppen. Er det for eksempel være økonomiske, politiske, drifts- eller kulturelle forhold, der kan påvirke gruppen, og hvilken betydning har de forskellige indlejringer, og hvordan kommer de til udtryk? Som vi redegjorde for i den teoretiske diskussion anser vi, at intergruppe relationer kan komme til udtryk i kommunikationen, og det vil vi i den kommende kommunikationsanalyse se nærmere på, idet vi kobler den forståelse, vi har udviklet om lægegruppen som indlejret gruppe i forhold til kommunikationen på morgenkonferencen. Teoretisk anser vi endvidere, at de forskellige suprasystemer og indlejringen heri kan være med til at skabe konflikter i forhold til, hvilke menneskelige ressourcer, der anses

---

<sup>84</sup> [www.sundhedsstyrelsen.dk](http://www.sundhedsstyrelsen.dk)

som interessante og hvilke ressourcer, der kan hæmmes og fremmes afhængigt af suprasystemets interesse. Vi anser også, at der også kan være forskellige hierarkiske grupper indlejret i suprasystemerne, som kan påvirke beslutningstagning og opgavefordeling, hvilket giver os anledning til at reflektere over, hvilke hierarkiske grupper der kan siges at påvirke lægegruppen: Er det sygehusledelsen, amtspolitikerne, Indenrigs- og Sundhedsministeriet, eller er det lægegruppens egne indlejrede hierarkiske grupper, der har betydning for for eksempel lægegruppens anvendelse af menneskelige ressourcer?

I det ovenstående har vi analyseret på lægegruppemedlemskabet, lægegruppen, dens indlejrede subgrupper og lægegruppen som en indlejret gruppe. På denne baggrund anser vi ud fra vores teoretiske forståelsesramme, at lægegruppens kommunikation på det interpersonelle niveau kan blive påvirket af indlejrede subgrupper, andre grupper og suprasystemer, da disse qua multiple gruppemedlemskaber og gensidige påvirkninger kan være med til at skabe interesseforskelle, som kan påvirke ressourceanvendelsen. Med denne forståelse in mente foretager vi i det efterfølgende en kommunikationsanalyse af de tre sekvenser.

Vi betragter overordnet set lægegruppeanalysen som en kontekstanalyse, som vi vil trække på i den efterfølgende kommunikationsanalyse. Lægegruppeanalysen vil vi blandt andet anvende til at reflektere over, hvilken betydning konteksten har for kommunikationen og ressourceanvendelsen.

## Kommunikationsanalyse

Vi vil i det følgende gennem en kommunikationsanalyse af de tre udvalgte sekvenser undersøge, hvilken betydning vi antager, at den kommunikation, der kommer til udtryk på det interpersonelle niveau under morgenkonferencerne, har for anvendelsen af menneskelige ressourcer i gruppen. Gennem analysen af de tre udvalgte sekvenser vil vi søge en forståelse for, hvad der karakteriserer gruppemedlemmernes kommunikation, samt hvilken betydning de indlejrede grupper, både i lægegruppen, men også i suprasystemet Aalborg Sygehus, har for anvendelsen af menneskelige ressourcer på det interpersonelle niveau. Vi undersøger løbende gennem analyserne, hvilke ressourcer, vi ser, der bliver udtrykt og anvendt, samt hvorfor der er nogle, som ikke bliver udtrykt eller anvendt. Undersøgelsen foretager vi med reference til lægegruppeanalysen i det tidligere afsnit, hvor vi blandt andet redegjorde for gruppens potentielle ressourcer i kraft af deres multiple gruppe-medlemskaber, forskellige erfaringer og funktioner. Vi afrunder kommunikationsanalysen med en opsummering på, hvad der karakteriserer lægegruppen kommunikation herunder, hvordan intergruppe relationer i og mellem gruppen påvirker kommunikationen i forhold til anvendelsen af menneskelige ressourcer på det interpersonelle niveau mellem lægegruppens medlemmer.

### Analysemetode

Vi har reflekteret over, hvilken analysemetode der er mest hensigtsmæssig i forhold til at få en sammenhængende forståelse af, hvilken betydning lægegruppens kommunikation har for ressourceanvendelsen. I det efterfølgende vil vi kort opridsse den proces, vi har været igennem i forhold til valg af analysemetode, da det giver et billede af vores refleksioner.

Vi påbegyndte kommunikationsanalysen som en emneopdelt analyse, hvor vi havde en sporadisk tilgang til de tre udvalgte sekvenser. Sporadisk på den måde, at vi arbejdede ud fra de to overordnede emner om kommunikationstyper samt indlejring(er) i og mellem lægegruppen, hvor vi ud fra emnerne ikke kun havde fokus på én sekvens, men alle tre på en gang. På daværende tidspunkt anså vi, at en fordel ved denne analysemetode var, at emnerne ville kunne skabe et overblik i forhold til kommunikation og indlejringer i lægegruppen samt anvendelsen af menneskelige ressourcer under morgenkonferencerne. Undervejs i analysen indså vi, at den emneopdelte metode havde nogle ulemper, som, vi syntes, var så betydningsfulde, at de overskyggede metodens fordele, hvorved vi valgte at revurdere vores analysemetode. Vi vil kort skitsere nogle af ulemperne, da vi ser, at vi heri finder argumenter for den analysemetode, vi så valgte at arbejde. For det første

forekom det os, at der var redundans i analyserne, da vi ofte under de to overordnede emner kom til at arbejde med de samme dele, hvorved det blev umuligt ikke at komme med gentagelser både i forhold til indhold og tolkninger, og det på trods af emnernes forskellige fokus på kommunikation og indlejringer i og mellem gruppen. For det andet anså vi det for en ulempe, at vi gennem emnerne kom til at arbejde separat med begreberne om kommunikation og gruppe, hvilket fik den konsekvens, at vi ikke havde et samlet fokus på kommunikation i grupper og derved ikke brugte den teoretiske forståelsesramme. Endelig så vi en faldgrube ved at fokusere på emner, idet vi stillede os selv spørgsmålet om, vi med denne metode ville komme til at udvælge, hvad der kunne bekræfte en eventuel forudfattet mening om karakteren af lægegruppens kommunikation. Et eksempel på det kan være, at vi i forhold til analyse af kommunikationstyper i sekvenserne kun ville komme til at fokusere på steder i sekvenserne, hvor der anvendes en bestemt kommunikationstype og derved eventuelt kan overse andre typer af kommunikation.

Vi har på baggrund af ovenstående erfaring og refleksion valgt at analysere de tre udvalgte sekvenser én af gangen, hvilket betyder, at vi for eksempel vil analysere på kommunikationen i 1. sekvens fra start til slut. Vores begrundelse for denne analysemetode er, at det forekommer os, at det er den metode, der giver den mest sammenhængende forståelse af lægegruppens kommunikation samt anvendelse af menneskelige ressourcer. Ydermere ser vi, at vi med denne fremgangsmåde i praksis kan anvende vores samlede teoretiske forståelse for kommunikation i grupper. Ved at analysere én sekvens af gangen vurderer vi, at hver sekvens kan komme til at fremstå i en helhed i forhold til indhold, vores forståelser og tolkninger heraf. Ydermere anser vi, at redundansen med denne analysemetode kan blive reduceret, da vi i analysen af de enkelte linjer vil bruge vores samlede teoretiske forståelse og ikke fokusere på enkelte dele heraf i forhold til et givent emne. Sluttelig anser vi, at risikoen for kun at analysere i forhold til en forudfattet mening af lægegruppens kommunikation på det interpersonelle niveau kan minimeres.

Analyserne af de tre sekvenser foretager vi med udgangspunkt i nedenstående analyseværktøjer, hvilke vi har sammensat i forhold til vores teoretiske forståelsesramme og i forhold til nogle grammatiske betegnelser<sup>85</sup>.

---

<sup>85</sup> I forhold til nexting, metameddelelser og parasproglige træk henviser vi til kapitel 4 omhandlende kommunikationsteorien, hvor vi gennem Stewart definerer disse begreber. Udvælgelsen af de grammatiske begreber om personlige, indefinitte pronomener og modalverber har vi foretaget ud fra en forståelse af disse begreber i forhold til dansk grammatik og deres funktion i sproget, samt i forhold til optegnelser over grammatiske udtryk i for eksempel *Nudanskordbog* og på [www.abckadsidviborg.dk](http://www.abckadsidviborg.dk). Om up- og downgraders har vi orienteret os hos forskellige som [Alrø & Kristiansen, 2002] og [Andersen, 1991].



- **Nexting:** Med fokus på nexting ser vi på den fælles proces og samspillet, der er mellem gruppemedlemmerne herunder om, de afbryder hinanden, hvem der taler samt hvilke valg og beslutninger de træffer. Endvidere vil vi med nexting se på, hvem der i lægegruppen stiller spørgsmål, hvem der svarer på spørgsmål, og hvilke spørgsmål der stilles. I forhold til besvarelsen af det empiriske spørgsmål anser vi, at fokus på nexting kan bidrage til at give en forståelse af for eksempel, hvilke kommunikationstyper, som lægegruppens medlemmer anvender i forhold til, hvilken repræsentativitet de udtrykker, og hvilken betydning det kan få for ressourceanvendelsen.
- **Metameddelelser:** Med fokus på metameddelelser ser vi på meddelelser om meddelelser. Det vil sige, at vi anskuer, hvordan verbale og nonverbale (kropssprog og parasprog) budskaber er medvirkende til at give en forståelse af, hvordan en meddelelse kan begribes. Fokus på metameddelelser, anser vi, kan bidrage til en indsigt i, hvorvidt gruppemedlemmerne bruger metameddelelser til at bringe ressourcer i spil.
- **Parasproglige træk:** Med fokus på parasproglige træk ser vi på, hvordan gruppemedlemmernes intonation og stemmeføring kan være med til forklare lægegruppens kommunikation. Parasproglige træk, anser vi, kan være medvirkende til at understøtte en fortolkning af for eksempel om, en kommunikationssituation kan ses som alvorlig eller humoristisk. Vi anser det for muligt, at fokus på parasproglige træk kan bidrage til en besvarelse af det empiriske spørgsmål i anknytning til at give et indblik i, hvordan kommunikationssituationen, der omgiver morgenkonferencerne, kan forstås.
- **Personlige pronominer:** Et fokus på personlige pronominer som jeg, du, han, hun, vi, I, og de, anser vi, kan være medvirkende til at begribe, hvordan lægegruppen gennem kommunikation beskriver og forstår dem selv som en gruppe i forhold til andre grupper. Ydermere ser vi at et fokus på de personlige pronominer kan være med til at begribe, hvordan ansvar gennem kommunikation kan placeres, hos for eksempel mig, dig, hende, ham, os eller dem.
- **Indefinitte pronominer:** Med fokus på indefinitte pronominer ser vi på, hvordan lægegruppens medlemmers brug af man, nogen og nogle kan gi-

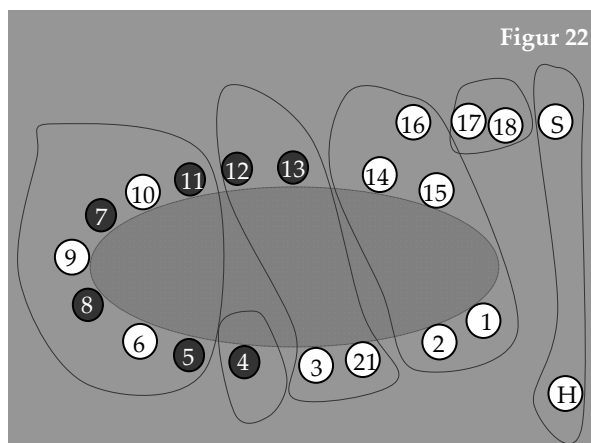
ve en forståelse af, hvor de henviser til en ubestemt person eller en ubestemt gruppe. I forhold til besvarelsen af det empiriske spørgsmål er det vores antagelse, at fokus på både personlige og indefinitte pronominer kan bidrage med en forståelse af, hvordan intergruppe relationer i og mellem lægegruppen kommunikativt kan komme til udtryk, samt hvilken betydning disse kan have for anvendelsen af menneskelige ressourcer i lægegruppen.

- **Modalverber:** Et fokus på modalverber som kunne, måtte, turde, burde, gide, skulle og ville, anser vi, kan give os et indblik i den måde, medlemmerne gennem kommunikationen forholder sig til hinanden på. Vi forestiller os, at vi gennem modalverber vil kunne begribe, hvordan for eksempel de hierarkiske subgrupper kan påvirke kommunikationen samt anvendelsen af menneskelige ressourcer i forhold til om, der udtrykkes en mulighed, nødvendighed, tilladelse osv.
- **Up-down graders:** Med fokus på brugen af up- og downgraders i kommunikationen på det interpersonelle niveau ser vi på, hvordan gruppemedlemmerne enten optoner eller nedtoner, det de udtrykker. I forhold til besvarelsen af det empiriske spørgsmål kan vi sige, at fokus på hvordan medlemmerne optoner eller nedtoner deres verbale udtryk kan være med til at give en karakteristik af lægegruppens kommunikation i forhold til grad af autoritet, overbevisning, tilslutning, høflighed og respekt mm.

I brugen af analyseværktøjerne vil vi ydermere gøre brug af vores teoretiske forståelse. Det vil med andre ord sige, at vi vil trække på vores samlede begrebsapparat fra den teoretiske diskussion, hvor vi arbejder med begreber som kommunikationstyper, meningsdannelse, transaktioner, respons eller reaktion, kategoriseringer, intergruppe relationer, interdependens, gensidig påvirkning mellem systemer, subgrupper, suprasystemer, det interpersonelle niveau, indlejring, repræsentativitet og gruppemedlemskaber.

## Analyse af 1. sekvens

I første sekvens fra tirsdagens morgenkonference er vi ca. halvvejs inde i morgenkonferencen, hvor den vagthavende afdelingslæge er i gang med at afrapportere for det seneste døgn's begivenheder. Han har beskrevet forskellige indlagte patienters tilstand, og hvilke behandlinger lægerne har foretaget. Den udvalgte sekvens handler om én patient, som giver anledning til diskussion.



De gruppemedlemmer (numre), som har en mørk cirkel og et hvidt tal illustrerer, hvem der verbalt deltager i meningsdannelsen. De hvide cirkler med sort tal illustrerer, hvilke gruppemedlemmer der ikke deltager verbalt i kommunikationen. De hvide cirkler med S og H illustrerer, hvor vi sad i lokalet. Linien omkring os illustrerer, at vi sammen er en subgruppe i forhold til vores gruppemedlemskab som specialestuderende og observatører.

Figur 22 illustrerer, at syv ud af de 19 gruppemedlemmer deltager verbalt i kommunikationen. Af de syv medlemmer er der fire, som har gruppemedlemskab af overlægegruppen, en af afdelingslægegruppen og to af 1. reservelægegruppen.

## Observationer af patienten

I den efterfølgende linje 1-3 er det "4", der er vagthavende afdelingslæge og "8", der er ledende overlæge, der deltager verbalt i kommunikationen<sup>86</sup>. Afdelingslægen er i gang med at rapportere om patienterne i afdelingen.

<sup>86</sup> At "8" er ledende overlæge, er ikke en information vi har fra spørgeskemaerne, men fra vores kontaktperson og deltagerne fra gruppeinterviewet. Se Bilag 5: Gruppeinterview

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>1. 4 Så er der "Patient A" stue X<br/>(pause 1 sek.)<br/>han bløder ↑ igen<br/>(pause 1 sek.)<br/>tre portioner (lægefagligt udtryk)<br/>("4" sidder med blik vendt mod papirer på<br/>bord, mens han taler)</p> <p>2. 8 (Samler papirer op fra bord og kigger på "4")<br/>Er det ikke primært når ↑du har vagt<br/>(smiler)</p> <p>3. 4 Hehe<br/>(griner og kigger stadig på papirer på bord)<br/>Så har han også noget (lægefagligt udtryk) ved<br/>noget (lægefagligt udtryk) UF som han ellers<br/>har tålt fint<br/>(pause 2 sek.) (slår med fingrene i bordet)<br/>han har stadig de der lave (lægefagligt ud-<br/>tryk).</p> | <p>Alle tilstedeværende har<br/>primært blikket rettet<br/>mod "4". "3" nikker,<br/>sænker hovedet mens<br/>"4" taler.<br/>13 sukker, laver store<br/>øjne<br/>De fleste retter blikket<br/>mod "8", "4" kigger<br/>stadig i papirer på bor-<br/>det.<br/>Stilhed i lokalet.</p> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

I linje 1 rapporterer afdelingslægen "4" om en patient og fortæller med dæmpet stemme og sænket hoved, at patienten bløder igen, hvor han betoner "igen" og beskriver med medicinske termer, hvad patienten tilstand er. Han anvender her medicinske begreber, og vi udleder, at vi her ser eksempler på lægernes sociale kommunikation, hvor afdelingslægen anvender begreber, som lægegruppens medlemmer har en fælles forståelse af i kraft af deres uddannelse og job på afdelingen samt gruppemedlemskab af lægegruppen. Vi anser, at han udtrykker ressourcer i forhold til de observationer, han har gjort sig på sin vagt, hvor han har været tæt på patienten og kender patienten tilstand. Vi anser, at "4" her udtrykker en repræsentativitet i forhold til, at han frem til, hvor konferencen starter, har været vagthavende afdelingslæge. Afdelingslægen kan siges at trække på sine ressourcer i forhold til, hvordan han i kontakten med patienten får omsat sin medicinske viden til praksis, når han diagnosticerer og således kan forklare, hvordan patienten har det. Omkring ham reagerer den kvindelige 1. reservelæge nr. "3" og den mandlige 1. reservelæge nr. "13" ved at sukke højt og sænke hovedet, da patientens navn og tilstand bliver præsenteret. Vores tolkning er, at de kender til patienten, og deres reaktioner kan være udtryk for en frustration eller fortvivelse overfor den tilstand, som afdelingslægen beskriver, at patienten er i. De tilkendegiver med deres reaktioner, at de forstår, hvad det er afdelingslægen mener, og de bidrager til meningsdannelsen med deres kropssproglige og parasproglige træk. Vi tolker deres reaktioner som udtryk for en form for kollegial opbakning. Tilkendegivelsen kan også

være udtryk for et fælles gruppemedlemskab af en opgavegruppe i forhold til 1. reservelægerens fælles roller som skiftende vagthavende. Reaktionen kan også ses som udtryk for, at de står overfor en patient, som de fagligt har svært ved at tackle, da han bløder igen, hvorfor det bliver en patient, hvis behandling hele lægegruppen involveres i. Ydermere kan deres reaktioner ses som følelsesmæssige udtryk, da vi ikke ser de kropssproglige og parasproglige træk være af faglig karakter, men nærmere kan være udtryk for deres menneskelige omsorg og bekymring overfor denne patient. De kan altså siges at blive følelsesmæssigt og fagligt påvirket af et medlem af subgruppen af patienter, hvilket vi kan se som udtryk for en interdependent relation mellem lægegruppen og patientgruppen. Vi anser, at vi her ser følelsesmæssige udtryk som en respons på afdelingslægens afrapportering, og det kan tolkes som en form for interpersonel kommunikation. Ydermere tolker vi, at vi her kan se et eksempel på, hvordan det intrapersonelle niveau, i form af gruppemedlemmernes følelser, kan komme til udtryk på det interpersonelle niveau.

I linje 2 benytter den ledende overlæge "8" det personlige pronomen "du", når han med et smil spørger: *"Er det ikke primært, når du har vagt?"* Han betoner "du", og den personlige henvendelse tolker vi som en humoristisk bemærkning i kraft af overlægens smil, og afdelingslægens reaktion i linje 3, hvor han griner og fortsætter med at informere om patienten, hvilket får den betydning, at han ikke svarer på spørgsmålet. Vi kan her undre os over, hvorfor "8" vælger at stille dette spørgsmål, og hvorfor "4" ikke svarer på spørgsmålet? Det kan være, at "8" stiller spørgsmålet for at være morsom, og afdelingslægen også tolker det som en humoristisk sidebemærkning, som han ikke lader påvirke sin afrapportering. I øvrigt er der stille i lokalet, og ingen af de andre gruppemedlemmer kommenterer eller griner af bemærkningen. Det er denne stilhed, der har skærpet vores opmærksomhed, for hvorfor er der ingen, der griner, hvis det er en humoristisk bemærkning? Kan bemærkningen også tolkes som en anklage eller undren? Sidstnævnte tolkning kan vi ikke dokumentere yderligere, men på baggrund af vores teoretiske forståelse af, at der i grupper er indlejrede hierarkiske grupper, kan vi antage, at det kan have en betydning, at "8" er ledende overlæge og har derfor så høj en placering i hierarkiet, at han kan stille denne slags spørgsmål. Imidlertid anser vi overlægens smil og afdelingslægens grin for at være udtryk for metameddelelser, som kan være med til at underbygge vores tolkninger af, at det er en humoristisk bemærkning og ikke en anklage af afdelingslægen. På trods af situationens alvor anvender overlægen her humor, og vi tolker, at det kan være en måde at løsne op for en anspændt situation, hvilket kan ses som en ressource i forhold til at skabe en god stemning i gruppen. Vi forstår ydermere at overlægen her udtrykker, at han er medlem af

lægegruppen, da han tilkendegiver at kende til patienten i forhold til, at han har blødt før (mens afdelingslægen har haft vagt).

I vores tolkninger af linje 1 og 2 har vi reflekteret over, at kommunikation i grupper er en kompleks meningsdannelse, som vi ser, kan være afhængig af, hvad der foregår omkring, de, i dette tilfælde, to kommunikatorer. Meningsdannelsen kan således være påvirket af flere end dem, der har en samtale for eksempel, hvis der er nogle, der indleder samtaler med andre samtidigt, bevæger sig, griner, rømmer sig eller hvis der er stilhed i gruppen.

### Information og viden om patienten

Den efterfølgende linje 4 til 5 foregår også mellem afdelingslægen "4" og den ledende overlæge "8". Linje 4 indledes her med, at overlægen stiller et spørgsmål.

- |    |   |                                                                |                                                       |
|----|---|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| 4. | 8 | Hvor meget er det<br>(kigger på "4")                           |                                                       |
| 5. | 4 | Det er omkring det er omkring firs<br>(retter blikket mod "8") | "3" og "5" vender på<br>samme tid blikket<br>mod "8". |

"Hvor"-spørgsmålet i linje 4 er et åbent spørgsmål, i og med det ikke dirigerer svaret i en bestemt retning eller udelukker nogle svar. For afdelingslægen, som spørgsmålet er rettet til, får det den betydning, at han ikke umiddelbart kan svare enten ja eller nej. Det er vores tolkning, at dette spørgsmål er informationssøgende, hvor overlægen søger at bringe afdelingslægens ressourcer i forhold til informationer om patienten til udtryk i kommunikationen. Vi ser i linje 5, at afdelingslægen udtrykker en ressource, som trækker på en viden omkring patientens tilstand, idet han siger, at det er omkring 80. Denne måde at bringe ressourcer i spil på kan også ses som overlægens check af afdelingslægens viden om og forståelse for patientens tilstand. Det vil sige, at det åbne hv-spørgsmål i dette tilfælde både kan ses som en måde at bringe en andens ressourcer i spil, men kan også ses som en måde at teste gruppemedlemmets viden og faglige kompetence.

### En overlæges overblik

Overlægen stiller i linje 8 et "hvad" - spørgsmål om patientforløbet til "4", hvilket vi tolker kan være, fordi han ønsker at få en forklaring på, hvorfor patienten bløder eller vil checke op på, om lægerne har gjort det rigtige.

8. 8 ↑Men hvad er der sket den sidste uge  
(pause 1 sek.)  
↓altså har det været stabilt eller sådan noget  
(kigger på "4")
9. 4 Iaja  
(pause 1 sek.)  
der har ikke været noget overhovedet  
(kigger i papirer for til sidst at rette blikket mod "8")

Overlægen lægger i linje 8 op til at få flere informationer om patienten, så de kan komme frem til, hvordan de kan håndtere situationen i lægegruppen. Vi anser, at overlægen "8" her anvender ressourcer i forhold til at se et patientforløb i et større tidsperspektiv og ikke kun forholder sig til den akutte situation. Det kan beskrives som en form for overblikssressource, der kan være anvendelig i forhold til at få en samlet beskrivelse og vurdering af en patients tilstand. At denne ressource kommer til udtryk, kan ses i relation til, at "8" her udtrykker sin repræsentativitet som lægegruppens leder. Spørgsmålet overlægen stiller i linje 8, anser vi, at han selv svarer på, hvilket betyder, at afdelingslægen ikke får beskrevet, hvad der er sket den sidste uge, men kun bekræfter, at patienten er stabil. Så på trods af, at overlægen i linje 8 stiller et "hvad"-spørgsmål til helheden, så udvælger han selv en del, som han vil vide mere om. Med andre ord kan vi sige, at han stiller et åbent spørgsmål, som han så efterfølgende afgrænser. Dette betyder, at han først lægger op til, at afdelingslægen kan bringe sine ressourcer til anvendelse i forhold til hans viden om patienten, for derefter at afgrænse sin forespørgsel til informationer om en specifik vurdering.

Vi tolker, at han her kommunikerer ud fra sin repræsentativitet som ledende i gruppen, da han gennem sine spørgsmål søger at få informationer, om hvordan lægegruppen har håndteret patientens behandling. Ovenstående kan også ses som et eksempel på, at "8" med sine spørgsmål checker afdelingslægen. Under gruppeinterviewet beskrev lægerne, at de ser, at de kontrollerende spørgsmål har til formål at undersøge om, der er foretaget den rigtige diagnosticering og behandling. Selvom de oplever, at spørgsmålene kan "have karakter af en overhøring", så vurderer de det ikke negativt, men som en måde at "få vendt nogle ting"<sup>87</sup>. Repræsentanterne fra lægegruppen præsenterer dermed under gruppeinterviewet, at de kender formålet med de spørgsmål, som overlæge "8" stiller, og anerkender, at det er en form for kontrol. De beskriver dog også om, at nye i gruppen bliver overraskede over denne form, hvor de oplever at få kontrolleret deres viden og praksis.

---

<sup>87</sup> Bilag 5: Gruppeinterview

## Afdelingslægens overblik

I linje 12 henvender den ledende overlæge "8" sig til afdelingslægen "4" med et spørgsmål, der udtrykker, at de har et fælles gruppemedlemskab, da han anvender det personlige pronomen "vi":

- 12. 8 Hvornår har vi sidst (opereret) ham  
(kigger på "4")
- 13. 4 Det er ved at være noget siden  
(kigger lige frem for sig)
- 14. 11 Var det ham der blev opereret to  
gange  
(kigger på "4")
- 15. 4 ↑Nej "anonym" har været den sidste der har kigget  
(opereret) ham

Overlægens spørgsmål kan siges at henvende sig til hele lægegruppen med "vi", men da han kigger på den vagthavende afdelingslæge "4", anser vi, at spørgsmålet i første omgang er rettet til ham. Spørgsmålet kan ses som et check på lægegruppens arbejde, og med anvendelsen af "vi" ser vi, at kommunikationen på det interpersonelle niveau italesætter et gruppeniveau – det bliver således italesat, at afdelingslægen og overlægen er medlem af samme gruppe. Overlægen anvender pronomet "vi" og taler på gruppens vegne, og han stiller dermed ikke afdelingslægen til ansvar, som han ville kunne have gjort med et "du". Endvidere er det vores forståelse, at det kan være et udtryk for, at der er flere læger, der har været involveret i behandlingsforløbet, så overlægen kan siges at anvende sin ressource som leder på afdelingen, når han spørger på gruppens vegne.

Spørgsmålet som "8" stiller til "4" er et åbent hv-spørgsmål, idet han indleder med "hvornår", hvilket ikke leder svaret i en bestemt retning, men giver "4" mulighed for at komme med et uddybende svar, som kan bringe ressourcer i spil i forhold til "4's" overblik over patientens behandlingsforløb. I dette tilfælde anser vi ydermere at spørgsmål, der indledes med *hvornår*, kræver svar, hvori der trækkes på ressourcer, som kan give overblik i forhold til et tidsmæssigt perspektiv. Det vil sige, at vi igen ser, at hv-spørgsmål kan begribes som måder at bringe andres ressourcer til udtryk i kommunikationen. Vi ser i linje 13, at "4" ikke kommer med et helt nøjagtigt tidspunkt, da han siger, at det er "noget siden". Overlægen "11" bryder i linje 14 ind i kommunikationen mellem "4" og "8", hvor han stiller et spørgsmål – et spørgsmål, som vi anser, er rettet til "4", idet "11" kigger på ham. Spørgsmålet ser vi, som værende af mere lukket karakter i forhold til "8's" spørgsmål, da det lægger op til at blive be- eller afkræftet. Vi ser overlægens spørgsmål som en meta-



I følgende linje 19 til 20 stiller overlægen "8" endnu en gang et spørgsmål til afdelingslægen "4" i forhold til patientens tilstand og symptomer.

- I linje 19 stiller den ledende overlæge et, hvad vi vil kalde ledende lukket spørgsmål, der også er en metameddelelse, da han spørger ind til, hvad afdelingslægen tidligere har sagt om patientens blødning. Spørgsmålet, der bliver stillet af "8" i denne sektion lægger op til, at der er begrænsede svarmuligheder, idet der i princippet kun er to muligheder - et ja eller nej. Vi ser det som et ledende og lukket spørgsmål, da han søger en bekræftelse af det, han spørger om. Han anvender det personlige pronomen "*du*" og stiller således et direkte spørgsmål, som han ønsker afdelingslægens svar på. Han får imidlertid ikke en bekræftelse fra afdelingslægen, da afdelingslægen svarer nej til spørgsmålet og afviser overlægens tolkning. Afdelingslægen anvender i linje 20 først et indefinit pronomen med "*man*" i sit svar, hvilket han selvkorrigerer til "*jeg*". Vi tolker, at denne selvkorrektion er afledt af, at den ledende overlæges direkte henvendelse med "*du*", hvorfor afdelingslægen svarer på egne vegne med "*jeg*" i stedet for på et generelt plan med "*man*", og udtrykker efterfølgende ressourcer i forhold til en specifik viden omkring patientens tilstand, når han foretager en faglig vurdering ud fra konkrete observationer. De ressourcer, han her udtrykker, ser vi, kan blive anvendt af hele gruppen, i det de bliver udtrykt på det interpersonelle niveau, og således deler afdelingslægens sine observationer og faglige vurderinger med gruppen, så der er flere, der kan anven-

de disse informationer i deres arbejde. Den ledende overlæge får med denne metameddelelse korrigeret hans forståelse af, hvad afdelingslægen tidligere har sagt. I kraft af at metameddelselsen kommer til udtryk på det interpersonelle niveau, vil også andre kunne anvende den i deres fortolkninger af den spørgsmål-svar udveksling, der finder sted. Det at anvende metameddelelser kan på denne baggrund anses som en kommunikativ ressource, som kan være med til at afklare en kommunikationssituation.

### Afdelingslægens holdningstilkendegivelse

I linje 23 stiller "8" et spørgsmål, som vi kan sige er med til at åbne op for, at 1. reservelægen kan anvende sine ressourcer i forhold til at foretage en faglig vurdering. Det er et spørgsmål, som også kan tolkes som et check af "4's" fakta-viden omkring patientens symptomer, da spørgsmålet kræver et uddybende svar.

- |                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>23. 8 Nej<br/>(pause 3 sek.)<br/>så er der vel ikke rigtig nogen ide ↓ i<br/>(pause 1 sek.)<br/>at (operere) ham på ny er der.<br/>(kigger på "4" tager hånden op til hagen)</p> | <p>I den anden ende af<br/>bordet er der stilhed<br/>og blikkene er for<br/>det meste rettet mod<br/>den modsatte ende<br/>af bordet, hvor sam-<br/>talen udspiller sig.</p> |
| <p>24. 4 ↓Nej<br/>(lægger armene over kors og klør sig på kinden,<br/>blikket vendt mod bordet)(pause 3 sek.) (mumler)<br/><u>↓Jeg synes bare vi har (opereret) ham så tit</u></p>  |                                                                                                                                                                              |

I linje 23 anser vi, at den ledende overlæge "8" stiller et lukket og ledende spørgsmål, idet han selv giver svaret, men stillet som et spørgsmål: "(...) *der er vel ikke rigtig nogen ide (...)*" at udføre en ny operation på patienten. Det fremkommer som et spørgsmål, da "8" afslutter sætningen med at sige: "*er der*", hvilket vi ser som et spørgsmål, der kræver enten et ja eller nej. Men hvor overlægen selv har givet udtryk for, at han forventer at få et nej til spørgsmålet, hvilket vi tolker gennem hans brug af downgraderen "*vel*" efterfulgt af "*ikke*", hvilke er medvirkende til at nedtone sætningens udtryk. Det ser ud som om, det er et spørgsmål i forhold til ressourcer omkring faglige vurderinger af patienten, men da vores tolkning er, at overlægen har en forventning til svaret, anser vi, at der ikke er tale om, at han gennem spørgsmålet bringer nogle af "4's" ressourcer i spil i kommunikationen. Hvis "8" havde valgt at stille et åbent spørgsmål, som for eksempel: "*Hvad kan vi på baggrund af vores viden tilbyde patienten?*", er det vores opfattelse, at det ville blive muligt for "4" at udtrykke flere ressourcer i forhold til sin viden omkring patientens

tilstand i samspil med sine medicinske erfaringer. I linje 24 kommer afdelingslægen for første gang med en holdningstilkendegivelse, hvor han tidligere kun har afreporteret omkring patientens tilstand. Han anvender "jeg" og derefter "vi", hvilket vi tolker som udtryk for, at det er hans vurdering med "jeg", at lægegruppen i form af "vi" har foretaget et specifikt indgreb tit nok. Vi tolker, at han her udtrykker sin ressource som en af de læger, der har behandlet ham, hvor han har en ressource i forhold til sit kendskab til patientens behandlingsforløb. Et kendskab, som det ikke er givet, de andre læger har, afhængigt af om de har været på vagt og har behandlet patienten. I henhold til overlægens lukkede og ledende spørgsmål svarer afdelingslægen nej til spørgsmålet, men han taler meget stille samtidigt med, at han har en markant nonverbal kommunikation og efterfølgende mumler for derefter at udtrykke, at han synes, de har opereret patienten så ofte. Vi tolker, "4's" kommunikation i denne sekvens kan siges at være præget af en frustration eller opgivelse over den aktuelle patients videre behandling på grund af hans parasprog og kropssprog. Vi tolker, at "4" her kommer med en faglig holdningstilkendegivelse angående patientens fremtidige behandling, som kan være baseret på hans ressourcer i forhold til den viden, han har om patienten.

Efter denne holdningstilkendegivelse i linje 24 ændrer nextingen sig, da overlæge "7" i linje 25 og overlæge "5" i linje 26 verbalt byder ind med deres holdninger til, om de skal foretage et specifikt indgreb igen. Afdelingslægens ressource kan her siges at blive overhørt og ikke anvendt, eftersom overlæge "7" i linje 25 afbryder ham. På den anden side kan det også være, fordi afdelingslægen giver sin holdning til kende, at de andre overlæger reagerer med faglige forslag til det videre forløb. Hvis det er tilfældet, bliver afdelingslægens ressourcer det, der udløser den givne meningsdannelse, som senere fører hen til en beslutning. Sidstnævnte tolkning vil således også kunne ses som et eksempel på, at kommunikation er en transaktionel proces, hvor der er en gensidig interdependent relation mellem kommunikatorerne. Vi ser her et eksempel på, at det er social kommunikation, da en holdningstilkendegivelse ikke udløser en interpersonel respons, men en faglig reaktion omhandlende lægernes arbejde – en nexting, vi ser præger hele sekvensen.

Fra linje 25 hvor overlæge nr. "7" giver udtryk for, at han vurderer, at de skal foretage indgrebet igen til linje 44 foregår der en faglig udveksling af vurderinger på, hvorvidt lægerne skal foretage et specifikt indgreb igen. Udvekslingen foregår mellem overlægerne "7", "5", "11". "7" kigger over på afdelingslægen, når han taler, og afdelingslægen nikker og siger bekræftende "ja" flere gange. Overlæge "7" anvender i linje 27 og 29 modalverbet "kan", hvilket vi tolker til at være udtryk for, at han opstiller muligheder for, at der kan være sket ændringer i patientens tilstand siden sidste indgreb. De andre overlæger kigger på "7", når de taler.

## En beslutning

I linje 30 til 32 deltager "8" den ledende overlæge, afdelingslægen "4" og overlægen "7" verbalt i kommunikationen.

- |     |   |                                                                                                                                                                                    |                                                            |
|-----|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| 30. | 8 | ↑Men er det det vi skal gøre<br>(kigger på "7" herefter "4")                                                                                                                       |                                                            |
| 31. | 4 | Så skal han (opereres)↓ igen<br>(sidder med hånd på hagen, kigger på "7")                                                                                                          | "4" sidder på modsatte side af bordet<br>skråt overfor "7" |
| 32. | 7 | Ja det synes jeg<br>(lægger armene over kors, kigger på "4")<br>da det er man da nød til at gøre igen<br>(pause 1 sek.)<br>jeg tror det var "anonym" sidste gang der <u>den 12</u> | "8" kigger på "7"                                          |

I linje 30 stiller "8" spørgsmålet om, det er det, de skal gøre, imens han kigger i linje 30 på "7" og herefter på "4", hvilket vi tyder, som "8" indbyder "7" og/eller "4" til at afkræfte eller bekræfte hans spørgsmål. Vi ser, at den ledende overlæge ikke kommer med faglige vurderinger. I stedet er det vores tolkning, at han gennem sit spørgsmål søger, at der bliver truffet en beslutning. Begrundelsen herfor finder vi, idet han anvender modalverbet "*skal*", hvilket kan være et udtryk for, at han søger en beslutning på, hvad der skal ske, altså hvilken handling skal der foretages. Afdelingslægen "4" svarer på spørgsmålet ved at komme med en konstatering i forhold til, hvilken betydning det får for patienten. Overlægen "7" siger herefter: "*Ja det synes jeg da (...)*", hvor vi ser, at det både bliver et svar på "8's" lukkede spørgsmål og "4's" konstatering. Det er vores tolkning, at overlægen "7" i denne linje træffer en beslutning om, at patienten skal opereres, da "*man er nød til at gøre det igen*". "7" anvender upgraderen "*nød til*", hvilken, vi ser, er med til at betone, at beslutningen er truffet. I linje 34 anvender overlæge "7" modalverbet "*må*", hvilket vi tolker som udtryk for et nyt forslag til, hvordan det videre behandlingsforløb skal være. Han lægger denne beslutning ud til gruppen med anvendelsen af det indefinitte pronomen "*man*", hvor vi tolker, at han ikke tager personligt ansvar over situationen, men udtaler sig på et generelt plan i forhold til, hvilke muligheder de har, og hvilke forventninger der er til lægernes arbejde.

Som vi var inde på tidligere, ser vi her et eksempel på, hvordan afdelingslægens ressourcer i forhold til hans faglige viden omkring patienten ikke bliver anvendt at lægegruppen. I linje 23 og 24 udtrykker "4", at han ikke mener, at patienten skal opereres yderligere, da han er blevet opereret så tit. Vi tolker, at det kan betyde, at han på baggrund af sine erfaringsressourcer i forhold den aktuelle patient mener,

at patienten er blevet opereret så tit uden, det har haft en gavnlig effekt på dennes tilstand. Vi mener tolkningen understøttes af den frustration og opgivelse, som "4" også giver udtryk for i linje 24. På baggrund af den beslutning "7" træffer i linje 32, anser vi, at "4's" udtrykte ressourcer ikke anvendes, da "7's" beslutning er i modstrid med den mening "4" har givet udtryk for.

Diskussionen fortsætter mellem repræsentanter fra overlægegruppen i linje 35 til 48, hvor de trækker på deres erfaringer som læger og de dertil knyttede specialistressourcer, i forhold til hvilke indgreb de skal foretage. I linje 45 udtaler afdelingslægen "4" sig på gruppens vegne, idet han med brugen af det personlige pronomen "vi" problematiserer, at de opdager det for sent i forløbet. Nonverbalt skifter han mellem at tromme med fingrene og have korslagte arme, mens han kigger ned i bordet og tager sig til hagen. Vi tolker dette nonverbale sprog til at være et udtryk for, at afdelingslægen kan være utålmodig og uafklaret omkring, hvad de skal stille op. Han anvender her igen en ressource i forhold til sit kendskab til patientens behandlingsforløb. Han udtrykker igen en ressource, som vi anser ikke bliver anvendt, da overlæge "7" i næste linje ikke bekræfter hans problematisering. Da overlægen "7" i linje 46 siger: *"Jamen ellers så skal man jo bare sætte sig hen i hjørne"*, ændrer afdelingslægen sit kropssprog og rækker armene ud foran kroppen, kigger på "7" og udtrykker verbalt som nonverbalt, at han er enig med "7" i, at de skal foretage indgrebet igen. Afdelingslægen udtrykker to gange sine ressourcer i forhold til sit kendskab til patientens behandlingsforløb, som begge gange ikke bliver accepteret af overlægegruppen, men derimod giver anledning til, at de diskuterer, hvad de kan gøre. Hvilken betydning det har, at afdelingslægen og overlægen har medlemskab af to forskellige subgrupper i lægegruppen, i forhold til deres ansættelsesforhold og hierarkiske grupper i gruppen, har vi reflekteret over. Det kan have en betydning, at det er overlægen, der i kraft af sit medlemskab af overlægegruppen, som er den hierarkiske gruppe med størst beslutningskompetence i gruppen, er den, der træffer en beslutning om det videre forløb. Så på trods af, at det er afdelingslægen, der udtrykker et specifikt kendskab til patientens behandlingssituation, bliver det overlæge "7", hvis faglige vurderinger og ressourcer, der bliver anvendt i gruppen. Overlæge "7" argumenterer i linje 27 med, at patientens tilstand kan være ændret siden sidste indgreb, og senere i linje 29 og 32 gentager overlæge "7", at *"det er man da nød til at gøre igen"*. Det ser umiddelbart ud til, at det er på baggrund af de specialistressourcer overlægen udtrykker, samt de bekræftende kommentarer fra de andre overlæger, at det bliver hans vurdering, der bliver accepteret af gruppen. På den baggrund ser vi to forklaringer på forløbet. Et; at det er på baggrund af overlægernes specialistressourcer, at det er dem, der taler mest og tager beslutninger, eller to; fordi de er den hierarkiske gruppe med størst beslutningskompetence i kraft af deres fastansættelse og flere års erfaringer som spe-

ciallæge. Om der er tale om et enten eller, er vi ikke overbeviste om – det kan vel være et både og, så det er en konstellation af multiple gruppemedlemskaber, der præger forløbet. Om denne fordeling af tale er tilfældig eller er udtryk for, at der er en forforståelse i lægegruppen af, at det er overlægegruppen, der er mest aktive under morgenkonferencen i forhold til deres beslutningstagningsressourcer og specialistressourcer, kan vi kun have antagelser om. Det er således bemærkelsesværdigt, at det primært er i overlægegruppen, der diskuteres. Er der en sammenhæng mellem hvilke ressourcer der bringes til anvendelse i gruppen, og hvilke hierarkiske grupper kommunikatorerne har gruppemedlemskaber af? I opsummeringen på kommunikationsanalysen vil vi se, om vi på baggrund af analyserne kan udlede en sammenhæng.

I linje 48 afslutter overlæge "8" diskussionen med et personligt pronomen, da han med "jeg" udtrykker, at han ikke mener, de skal sætte sig hen i et hjørne. Vi anser, at han anvender pronomenet "man" som udtryk for en generel betragtning og "vi" i forhold til lægegruppens håndtering af behandlingen. Han tager ansvar for lægegruppens arbejde og taler på lægegruppens vegne, hvilket vi tolker til at være udtryk for, at han er leder og viser sine lederressourcer, når han opsummerer for gruppen, at de har gjort det rigtige. Diskussionen afslutter den ledende overlæge med linje 48, hvorefter han efter få sekunder går videre til at tale om et andet emne - en spørgeskemaundersøgelse. Vi oplevede i situationen, at det var et hurtigt emneskift, og vi var i situationen i tvivl om, der blev taget en beslutning. Efter vi har set sekvenserne gentagne gange og har analyseret sekvensen, kan vi se, at der bliver taget en beslutning i linje 32, hvor overlæge "7" siger, at man er nødt til at foretage indgrebet igen. De fortsætter diskussionen efter denne linje, men der kommer ingen nye beslutninger derefter, og da den ledende overlæge i linje 48 afslutter, så afviser han, at de ikke skal gøre noget, men støtter op om at de må prøve igen.

### Opsummering på analyse af 1. sekvens

Opsummerende om 1. sekvens ser vi, at lægernes sprogbrug er præget af medicinske termer, og sproget kan siges at være et sprog, som er forbeholdt lægerne, som kender til termernes betydning. Deres anvendelse af medicinske udtryk og vendinger er med til at beskrive lægegruppens sprog – deres særlige form for social kommunikation, hvor de som medlemmer kender betydningerne bag de enkelte fagudtryk, hvilke vi for eksempel som studenterforskere og ikke-medlemmer af lægegruppen ikke forstår meningen med. At det er social kommunikation understøttes af, at de reagerer på hinandens verbale meddelelser med faglige vurderinger og forslag ud fra deres lægegruppemedlemskab, og ikke responderer ud fra et personligt selv. I et enkelt tilfælde i linje 1 ser vi, at der kan være tale om en kom-

munikation, der kan være kendetegnet ved en mere interpersonel kvalitet. To 1. reservelæger udtrykker her former for følelsesmæssig respons, hvilket vi ikke vil se som social kommunikation, da de responderer følelsesmæssigt og ikke reagerer fagligt.

Vi ser i denne sekvens forskellige ressourcer blive udtrykt, hvor nogle anvendes og andre overhøres eller giver anledning til anvendelse af andre ressourcer. På et overordnet plan kommunikerer lægegruppens medlemmer i denne sekvens om en patients tilstand, samt hvilken behandling de skal tilbyde patienten. Vi har gennem analysen argumenteret for, at de medlemmer, der deltager i kommunikationen, anvender ressourcer i forhold til deres hierarkiske gruppemedlemskaber, opgavegruppemedlemskaber, speciale, medicinske viden, faglige vurderinger, observationer, kommunikative kompetencer samt gruppefællesskab.

Vi har tolket os frem til, at det kan en betydning for ressourceanvendelsen i gruppen, hvilke subgrupper herunder opgavegrupper og hierarkiske grupper, der repræsenteres i kommunikationen, hvor overlægegruppen er den gruppe, der træffer beslutninger eventuelt på grund af deres specialistressourcer eller deres medlemskab af den højest placerede hierarkiske gruppe i lægegruppen. Det er således primært deres ressourcer der udtrykkes og anvendes i kommunikationen suppleret med de ressourcer, som afdelingslægen og 1. reservelægerne har i forhold til deres gruppemedlemskab af opgavegrupper i forhold til deres arbejde som vagthavende, kontakt med patienten og observationer. Reservelægerne og de medicinstuderendes ressourcer ser vi ikke blive udtrykt på det interpersonelle niveau, hvor en årsag kan være, at de ikke har medlemskaber af de samme opgavegrupper, som afdelingslægen, 1. reservelægerne og overlægerne. Vi spurgte under gruppeinterviewet lægerne om, hvorfor reservelægerne ikke deltager mere aktivt på konferencerne. De svarede, at de har andre opgaver end 1. reservelægerne og overlægerne. De står for at modtage patienterne og er kun i begrænset omfang med ved operationerne, hvorfor de ikke har samme specifikke kendskab til behandlingsforløbene. Derfor udleder vi her, at de ikke har et gruppemedlemskab af de opgavegrupper, der er aktive i meningsdannelsen. Vi kan dog her stille os undrende overfor, om ikke reservelægerne også i modtagelsen af patienterne kan gøre sig iagttagelser, som kunne være betydningsfulde for den øvrige lægegruppe? Hvorfor ikke involvere deres opgavegruppemedlemskab i diskussionen, så deres ressourcer i forhold til observationer og erfaringer kunne udtrykkes? Det er en mulighed, at de bliver inddraget på andre tidspunkter end under morgenkonferencerne, men det er bemærkelsesværdigt, at der sidder en stor gruppe af læger, som er mere eller mindre passive på trods af, at de som den øvrige lægegruppe har

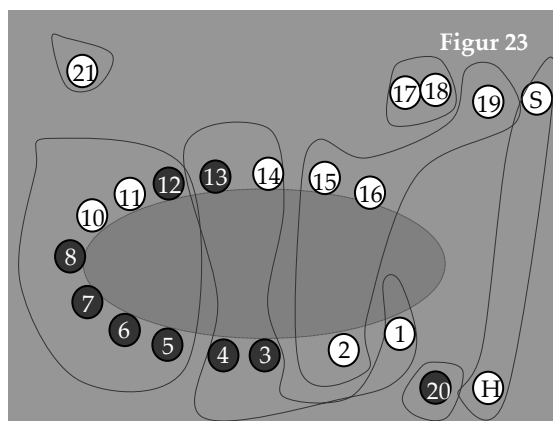
specifikke opgaver og forpligtigelser på afdelingen. Rent fysisk ser vi, at der bliver udtrykt flest ressourcer på det interpersonelle niveau i venstre ende af bordet, hvor overlægegruppen, afdelingslægegruppen og 1. reservelægegruppen sidder. Det vil sige, at cirka fra midten af bordet og til højre, hvor gruppen af reservelæger og gruppen af medicinstuderende sidder, er der ingen, som deltager verbalt i kommunikationen, hvilket vil sige, at de ikke verbalt får udtrykt deres ressourcer i gruppen. Hvilke af de ressourcer der udtrykkes i gruppen, der bliver anvendt i grupperne af medicinstuderende og reservelæger kan vi ikke udlede, da det ikke bliver italesat på det interpersonelle niveau.

1. sekvens er præget af forskellige spørgsmål-svar situationer, hvor det primært er overlæge "8", der stiller spørgsmål, hvor han udtrykker sine ressourcer som ledende overlæger og ordstyrer. Afdelingslæge "4" udtrykker ressourcer som vagthavende og specialist, hvor hans ressourcer bliver anvendt til at informere gruppen om patientens tilstand, og hvordan det videre forløb skal være. I forhold til det videre forløb får han dog ikke anvendt alle de ressourcer, han udtrykker, da overlæge "5" og "7" byder ind med deres vurderinger, som danner baggrund for de endelige beslutninger. De udtrykker og anvender her specialistressourcer samt beslutningstagningsressourcer. Vi kan ud fra analysen på 1. sekvens konkludere, at afdelingslægens ressourcer bringes til udtryk gennem spørgsmål, og at disse ressourcer anvendes i overlægegruppen til at træffe beslutninger i samspil med de specialistressourcer de udtrykker. De ressourcer, der udtrykkes og anvendes på det interpersonelle niveau, bliver således anvendt til at træffe faglige beslutninger, som gruppen skal arbejde ud fra.



## Analyse af 2. sekvens

Anden sekvens er fra onsdagens morgenkonference, og transskriptionerne starter cirka halvvejs inde i morgenkonferencen. Frem til hvor sekvensen starter, har den vagthavende 1. reservelæge beskrevet forskellige patienters tilstand, og hvad lægerne skal være opmærksomme på. Han er i gang med at informere om den samme patient som omtales i 1. sekvens. På et overordnet plan omhandler sekvensen, at en anden afdeling har truffet en beslutning om, at patientens behandling ikke skal intensiveres, og diskussionen går på, hvorvidt den beslutning er rimelig.



Figur 23 illustrerer, at der i 2. sekvens er ni ud af 20, som deltager verbalt i kommunikationen på det interpersonelle niveau. Ud af de ni er der fem, som har medlemskab af overlægegruppen, en af afdelingslægegruppen og tre er fra 1. reservelægegruppen.

I linje 51 til 53 er der fire af gruppemedlemmerne, der deltager verbalt i meningsdannelsen. "4" er 1. reservelæge, "8" er mandlig ledende overlæge, og "12" er mandlig overlæge. Der er her fokus på udveksling af informationer, der omhandler lægegruppens relation til en anden gruppe af læger på en afdeling i suprasystemet Aalborg Sygehus. Intergruppe relationen mellem de to grupper af læger, anser vi, skal ses i forhold til en fælles patient, hvor læger fra to forskellige afdelinger har medlemskab af den samme opgavegruppe i forhold til den specifikke patient.

- |     |   |                                                                                                                                                                                      |                                                                     |
|-----|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| 51. | 4 | (sidder og kigger i papirer på bordet)<br>Der er taget en ↑ klar beslutning fra lægerne der har ansvar for ham<br>(kigger op på "8")<br>at man ikke vil intensivere behandlingsUF og | Alle tilstedeværende har blikket rettet mod "4". Stilhed i lokalet. |
|-----|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|

han skal ikke frem til altså de ønsker ikke at han skal blive opereret hvis vi for eksempel når frem til hvis ↓ vi ikke kan styre det på andet vis og det betyder jo så egentlig også hvad skal ↓ vi så æh

(sidder med armene over kors lænet støttende på bordet)

52. 12 Så skal vi heller ikke (operere) ham mere  
53. 8 Så synes jeg man skal have en dialog med dem det det er jo ikke vores patient det er jo en vi ligesom har fået tilsyn på

I linje 51 ser vi, at "4" benytter ressourcer, som han har fået gennem sin kontakt med en anden gruppe af læger. Han har i kontakten med denne gruppe af læger fået en information, som han skal dele med lægegruppen i forhold til en patient. De menneskelige ressourcer, "4" her anvender, er i forhold til, at han er en budbringer/informator og kan dermed også ses som et bindeled mellem de to grupper af læger.

### Kontakt til en anden gruppe

"4" indleder i linje 51 med at informere og videregive budskabet til gruppemedlemmerne om, at: *"der er taget en klar beslutning fra lægerne, der har ansvar for ham (...)".* Han betoner og anvender upgraderen *"klar"*. Vores tolkning er, at han her søger at understrege, at lægerne har truffet en beslutning, som ikke kan ændres på, da det er en *"klar beslutning"*. I forhold til hvem *"ham"* er, fremgår det af det, der ligger forud for denne sekvens, at det er *"Patient A"*, som der omtales her. I forhold til udtalelsen er vores fortolkning, at det her fremgår, at det ikke er denne lægegruppe, men en lægegruppe på en anden afdeling eller afsnit, som har ansvaret for den aktuelle patient. At det er en anden lægegruppe er en tolkning, som skal ses på baggrund af, at substantivet *"lægerne"* nævnes i pluralis og bestemt form. Det vil sige, at "4" ikke henviser til én læge, men en bestemt gruppe af læger, hvor vores forståelse er, at der her er tale om en anden gruppe af læger, som er indlejret i en anden afdeling i Aalborg Sygehus. Med andre ord ser vi et eksempel på, at beslutninger, der er truffet i en anden lægegruppe kan påvirke denne lægegruppe i forhold til patientbehandling. Ydermere får vi i gruppeinterviewet fortalt, at der her bliver talt om en anden afdelings læger, som lægegruppen sommetider deler patienter med, som har truffet beslutningen omkring omtalte patient. Det forstår vi som et eksempel på, hvordan indlejrede grupper i suprasystemet (sygehuset) har intergruppe relationer, som gensidigt kan siges at påvirke hinanden - der er altså en form for gensidig påvirkning og indbyrdes afhængige relationer mellem de to afdelingers lægegrupper. At "4" videregiver budskabet eller informationen fra den

anden gruppe af læger bevirker, at han her bliver et bindeled mellem de to grupper. Vi ser i linjen, at "4" anvender informations ressourcer i forhold til, at han videregiver det budskab, som han har fået gennem kontakten med den anden gruppe af læger. Idet "4" udtrykker disse informations ressourcer, åbner han op for at de andre gruppemedlemmer kan anvende disse informationer. Ud over at han kommer til at fremstå som en budbringer/informator anser vi, at han også kan ses som en semi-repræsentant for den anden gruppe af læger, da det her er ham, som taler på vegne af den anden gruppe af læger i forhold til, hvilken beslutning der er truffet. En tolkning vi vil se nærmere på senere.

### Øjenkontakt

I linje 51-53 anser vi, at nexting i forhold til øjenkontakt spiller en rolle i forhold til hvilke ressourcer, der bringes til anvendelse i kommunikationen. Mens "4" fortæller, at der er truffet en beslutning i den anden gruppe af læger, kigger han op fra sine papirer og ser på "8", hvorefter han fortsætter med at tale. Hvorfor han gennem sin øjenkontakt vælger at henvende sig til "8", anser vi, der kan være flere forståelser af. Måske vil "4" se, hvordan "8" reagerer på, at der i den anden gruppe af læger er taget en klar beslutning i forhold til patienten, da "8" er det medlem i lægegruppen, som i forhold til vores oplysninger fra spørgeskemaerne, har haft medlemskab af gruppen i flest år. En anden forståelse er, at "8" er lægegruppens ledende overlæge, og det er derfor "4" vælger at kigge på ham. Vi anser den mest sammenhængende tolkning i forhold hertil er, at "4" gennem sin øjenkontakt indbyder "8" til at tage del i kommunikationen. En indbydelse, som vi tolker, kan være et udtryk for, at "4" ønsker, at "8" skal have mulighed for at anvende og repræsentere sine leder- og beslutningsressourcer i forhold til erfaringer med lignende situationer (hvor beslutninger bliver truffet i en anden gruppe af læger) eller i forhold til "8" er ledende overlæge og har størst anciennitet i forhold til ansættelsestid i lægegruppen. Hvilket gruppemedlemskab "4" forventer, at "8" repræsenterer, hvis han tager imod invitationen, kan vi have flere bud på grundet medlemmernes multiple gruppemedlemskaber. Men vi tolker, at en af de primære grunde, til "4" henvender sig til "8", kan være i forhold til den konstellation af multiple gruppemedlemskaber, som "8" har. At "4" vælger at indbyde "8" til at deltage i kommunikationen, ser vi som en ressource i forhold til "4's" viden omkring, hvem der er lægegruppens leder, hvem der er øverst i hierarkiet, og hvem der træffer beslutninger.

Gennem gruppeinterviewet fik vi indblik i, at lægegruppens medlemmer typisk retter henvendelse til det medlem, de ønsker at inddrage i kommunikationen gennem øjenkontakt. Et medlem udtrykker sig således i forhold til om, henvendelsen

til et andet medlem sker ved at spørge: *"Nej det gør der ikke. Der bliver lige kigget et øjeblik, så ved de godt, nå det er mig nu"*. Vi anser, at det kan betyde, at når "4" vælger at kigge på "8", kan det meget vel være, fordi han ønsker at inddrage "8" i kommunikationen. Øjenkontakt kan i denne gruppe derfor ses som en kropssproglig måde at bringe andre medlemmers ressourcer til udtryk, hvis de vælger at reagere eller respondere på den invitation/opfordring, der ifølge gruppens medlemmer ligger i øjenkontakt.

## Gruppeidentitet

I denne linje 51 anser vi ydermere, at der også er eksempler på identitetsskabende ressourcer, der anvendes i forhold til en forståelse af gruppen, som noget gruppe-medlemmerne er fælles om. Vi vil i dette afsnit se på de identitetsskabende ressourcer vi anser, at "4" anvender. "4" fortsætter i linjen (51), og han fortæller, at: *"man ikke vil intensivere behandlingen"*. Han bruger her det ubestemte indefinitte pronomen *"man"*, hvilket i vores læsning skal forstås som den anden gruppe af læger. Vi er lidt usikre på, hvilken betydning *"man"* har her. Men en tolkning kan være, at han på en eller anden måde søger at distancere sig til denne gruppe af læger ved at bruge en ubestemt form. En distance som eventuelt kan ses i forhold til, at "4", idet han tidligere har sagt, kan ses som en semi-repræsentant for den anden gruppe af læger. Senere i samme linje bliver distancen til den anden gruppe af læger i vores tolkning større, idet "4" siger, at *"de ønsker ikke"*. Her bruger han det personlige pronomen *"de"* om den gruppe af læger, som har ansvaret for patienten. Vores forståelse heraf er, at han her gør det klart, at han ikke er medlem af den anden gruppe af læger. I forlængelse heraf er vi opmærksomme på, at "4" senere i linjen også gør brug af det personlige pronomen *"vi"*, når han udtrykker, at *"hvis vi for eksempel"*. Vores fortolkning er, at det her skelnes mellem, hvem der er medlem af lægegruppen, og hvem der er ikke-medlem. Vi udleder, at "4" gennem sin kommunikation og brugen af de personlige pronomener *"de"* og *"vi"* viser, at den anden gruppe af læger er ikke-medlemmer af lægegruppen – hvor han repræsenterer lægegruppen i forhold til ikke-medlemmer. Ovenstående ser vi som et eksempel på, hvordan "4" kan siges at anvende en form for identitetsskabende ressourcer i forhold til sit medlemskab af lægegruppen – et medlemskab som han er eksplicit omkring, idet han skelner mellem medlemmer *"vi"* og ikke-medlemmer *"de"*. Vi anser, at "4" gennem brugen af de personlige pronomener er med til at definere lægegruppen i forhold til ikke-medlemmer. I gruppeinterviewet hørte vi flere lignende eksempler på, hvordan lægegruppen kan siges at anvende identitetsskabende ressourcer for eksempel, når de definerer sig som gruppe i forhold til lægegrupper på andre afdelinger indlejret i Aalborg Sygehus. Vi udleder, at de anvender identitetsskabende ressourcer, når de fortæller, hvordan de som

gruppe ikke er ved at sammenligne med andre grupper. Tolkningen bygger vi på, at de for eksempel beskriver, at der er forskel på deres arbejde og psykiaternes arbejde. Psykiaterne anvender, ifølge lægerne under gruppeinterviewet, for eksempel deres morgenkonferencer til at diskutere forskellige løsningsmodeller i forhold til en given patient, hvor de beskriver, at det forholder sig anderledes i den kirurgiske lægegruppe, da de ser deres arbejde som et *"håndværk"*, hvor de handler, når de står overfor patienten<sup>88</sup>.

En anden sammenligning er i forhold til gruppen af sygeplejersker, som også er indlejret i sygehuset. Under gruppeinterviewet beskriver en af lægerne forskellen og forholdet mellem lægegruppen og gruppen af sygeplejersker som:

Sygeplejersken, hun har hendes observationer, og vi har det store overblik. Vi er afhængige af sygeplejerskerne, og det ved de godt, at vi er<sup>89</sup>.

Vores forståelse heraf er, at lægen udtrykker sit perspektiv på, at lægegruppen har det store overblik, men får patientinformationer fra sygeplejerskerne. Vi udleder, at dette kan ses som et eksempel på, hvordan lægegruppen har betydningsfulde gensidige afhængige relationer til gruppen af sygeplejersker og visa versa.

I linje 51 under andre observationer, bemærker vi, at der er stilhed i lokalet blandt de andre medlemmer, og at "4" taler meget sagte og nedtoner et par gange sit udtryk, når han fortæller, at behandlingen af patienten ikke skal intensiveres. Vi tolker på baggrund af kombinationen af "4's" verbale, kropssproglige og parasproglige træk, at han kan være usikker på, hvordan han skal håndtere situationen og præsenterer den anden lægegruppes beslutning. Dermed kan "4's" udtryk samt observationen af stilheden i lokalet betyde, at situationen er alvorlig. En alvor, vi kan se i forhold til, at den anden gruppe af læger ikke vurderer, at det er muligt at behandle patienten.

Vi inddrager her citater fra gruppeinterviewet, hvor lægerne beskrev situationen i 2. sekvens:

Man kan se der er man kan jo se der er krisestemning ved bordet det kan man godt se der er nogen som i hvert fald er usikre på hvordan man skal håndtere det her. Og ligesom der er der er en dyster stemning ikke også en dyster stemning<sup>90</sup>.

---

<sup>88</sup> Bilag 5: Gruppeinterview

<sup>89</sup> Ibid.

<sup>90</sup> Ibid.

I forhold til denne udtalelse kan vi sige, at et medlem beskriver, at der er krise-stemning i sekvensen, og at nogen er usikre på, hvordan de skal håndtere situationen. Lidt senere i gruppeinterviewet beskriver et medlem, at han tydelig kan mærke den dystre stemning i *"stemmeføring og sådan noget"*. Vi ser her, at vores tolkning, af situationen som alvorlig, kan siges at blive understøttet af medlemmerne, der var tilstede under interviewet, da de beskriver nogenlunde de samme forhold, idet de hæfter sig ved den dystre krisestemning, hvilket de knytter an til medlemmernes stemmeføring med mere.

I den efterfølgende linje 52 i samme sekvens er der et eksempel på, hvordan læger-nes nexting er præget af øjenkontakt og afbrydelser, idet "12", som er mandlig overlæge, begynder at tale, inden "4" har fået talt færdig. Det vil sige, at "12" afbryder "4", og han reagerer på det, "4" har sagt, i og med at han udtrykker, at det har den betydning, at de ikke skal lave flere indgreb på patienten. "12" kigger ydermere på "8", når han taler. Hvorvidt "12" kigger på "8", fordi hans udtalelse faktisk skal ses som et spørgsmål til "8" om, hvorvidt patienten ikke skal opereres yderligere. Og "12" gennem sin øjenkontakt har en forventning til "8" om, at han skal kommentere det, "12" lige har sagt. En tolkning i forhold til ovenstående kan for eksempel være, at "12" har en forventning til "8", hvor han gennem sin øjenkontakt indbyder "8" til at deltage i transaktionen. Hvilke ressourcer, "12" forventer, at "8" kan anvende, hvis han tager imod invitationen, kan også her være i forhold til "8's" sociale erfaringer som leder. Vi har tidligere været inde på, at øjenkontakt i lægegruppe kan anses som en kropssproglig måde gruppemedlemmerne inviterer hinanden til at bringe deres ressourcer til udtryk i kommunikationen.

### En leders holdning

I linje 53 ser vi, at "8" anvender leder og beslutningsrelaterede ressourcer i forhold til opgavefordeling og identitetsskabende ressourcer, der giver udtryk for, at lægegruppen er et fællesskab. I linje 53 opfordrer "8" nogen til at indgå i dialog med den anden gruppe af læger, idet han siger: *"Så synes jeg at man skal have en dialog med dem det det er jo ikke vores patient det er jo en vi ligesom har fået tilsyn på"*. Dette tolker vi som et udtryk for, at lægegruppen skal samarbejde med den anden gruppe af læger i forhold til behandling af patienten. Han benytter her det personlige pronomen *jeg*, hvilket i vores forståelse kan ses som en opfordring, som han kan stå inde for. Vi tolker endvidere, at "8" kan siges at anvende lederressourcer og beslutningsressourcer om opgavefordeling, som kan ses i forhold til hans gruppe-medlemskab af den hierarkiske gruppe af overlæger, samt hans funktion som ledende overlæge i lægegruppen. Vi ser ydermere, at han benytter det ubestemte indefinitte pronomen *"man"*, hvilket, vi forstår, kan være et udtryk for, at han ikke

ved, hvem af gruppens medlemmer det er, der skal handle i forhold til hans opgaveforslag om at indgå i en dialog. Brugen af *"man"* kan her også være et udtryk for, at *"8"* ikke tager et personligt ansvar, men i stedet uddelegerer opgaven til hele lægegruppen. Det er vores forståelse at brugen af det personlige pronomen *"dem"* refererer til den anden gruppe af læger. Igen ser vi, at et gruppemedlem (*"8"*) gør brug af ressourcer, som kan siges at være identitetsskabende, idet der for os bliver udtrykt en form for distinktion mellem lægegruppens medlemmer og ikke-medlemmer. Det er vores fortolkning, at der her kan være tale om en type af intergruppe relation mellem to lægegrupper, der er indlejret i sygehuset, men hvor grupperne har forskellige opgaver. Det vil sige, at de to grupper gensidigt kan påvirke hinanden, gennem de beslutninger de træffer, og dermed kan de to grupper også have gensidige afhængige relationer til hinanden.

I den efterfølgende linje 54 svarer *"4"*, at han har haft en dialog med den vagthavende på den anden afdeling. Dette anser vi kan være en ressource i forhold til at arbejde på tværs af afdelinger og ikke kun forholde sig til sit eget speciale, men også inddrage de ressourcer den anden lægegruppe måtte have i forhold til den givne patient.

### Patientens tilstand

Fra linje 59 til linje 70 bliver 1. reservelæge *"4"* udspurgt af overlæge *"8"* og overlæge *"12"* om patientens tilstand. Det er de samme to overlæger, som også i sekvens 1 var aktive i forhold til den samme patient. I linje 65 anvender overlæge *"12"* et personligt pronomen *"du"* og henvender sig dermed direkte til 1. reservelægen. *"4"* kigger op på *"12"*, da han svarer med *"jeg tror"*. Vi tolker, at han her udtrykker en usikkerhed med *"tror"*, fordi hans vurdering kommer på baggrund af et givent indgreb, som ikke har givet ham klare svar på patientens tilstand. Vi anser, at han gennem sin praksis har anvendt sine kirurgiske ressourcer til at få et svar på patientens tilstand. Når han efterfølgende anvender *"vi"* i linje 66, ser vi det som udtryk for, at det ikke kun er ham, der ikke har kunnet finde et svar, men at der er fysiske forhold, der gør det umuligt for dem at finde årsagen til patientens tilstand. Han undsiger sig dog ikke ansvaret, da han efterfølgende med *"jeg"* pronomenet beskriver, hvordan han præcist foretog undersøgelsen. Han anvender her medicinske begreber som udtrykker en forforståelse af, hvorfor han ikke har kunnet finde de svar, han har eftersøgt. De medicinske begreber ser vi som en del af lægernes fælles sprog, som er med til at udtrykke deres faglige identitet og lægegruppemedlemskab. Sproget anvender de til at forklare hinanden, hvad de har observeret og foretaget af indgreb. Begreberne indgår således som meningsfulde sproglige elementer, som vi ud fra vores teoretiske forståelsesramme anser, forud-

sætter et gruppemedlemskab for, at de giver mening, også jf. 1. sekvens, hvor vi beskrev, at vi som ikke-medlemmer ikke forstår sammenhængen mellem begreberne og patientens tilstand.

I linje 70 refererer 1. reservelæge "4" til patientens journal. Han udtrykker med "jeg", at han har undersøgt patientens behandlingsforløb. Vi ser, han her anvender ressourcer i forhold til, at det er en "tyk journal", som vi tolker betyder, at der er mange informationer, der skal sættes sammen til en meningsfuld helhed, som kan medvirke til at forklare patientens tilstand. Han stiller ud fra sin research et spørgsmål, som giver anledning til, at flere byder ind – det er sandsynligt, at det er de læger, der har været involveret i behandlingsforløbet. Det er 1. reservelægerne "13" og "4", overlæge "8" og "7", afdelingslæge "20", der byder ind i linjerne 71-89, hvor de svarer på 1. reservelægens spørgsmål.

### En problematisering

Efter linje 88 aner vi, at der sker et skift i kommunikationen helt frem til, hvor sekvensen slutter i linje 98. Det starter med, at "6" i linje 88 kommer med et forslag, hvor hun spørger om, det kunne være en ide med en (type af) operation. I de efterfølgende linjer, anser vi, at "6's" forslag både bliver afvist af afdelingslægen "20" i linje 89 og af 1. reservelægen "4" i linje 91. I linje 89 siger "20", at forslaget kommer for sent. I linje 91 udtrykker 1. reservelæge "4" noget lignende, da han siger, at det indgreb "burde" være foretaget aftenen før. Han anvender modalverbet "burde", som vi tolker anvendes, fordi det er for sent for lægerne at gøre noget, og beslutningerne burde være truffet tidligere. Hvorfor de ikke er blevet truffet, kommer ikke frem, men vi kan have en antagelse om, at den faglige diskussion, der udspiller sig her i 2. sekvens er en opfølgning på et længere forløb med den specifikke patient.

Den efterfølgende linje 92 til 96 er der fire af gruppemedlemmerne, der deltager i kommunikationssituationen. "3" er mandlig 1. reservelæge, "4" er 1. reservelæge, "8" er mandlig ledende overlæge, og "7" er mandlig overlæge. Det er vores forståelse, at lægegruppen frem til linje 92 gennem diskussion stiller spørgsmål ved den beslutning, der er truffet i den anden gruppe af læger. Vi oplever i de efterfølgende linjer fra 92 til 96, at der sker et skift i kommunikationen, hvilket starter med, at "3" taler højt og udtrykker en problematisering af, at lægegruppen diskuterer, hvad de skal stille op med patienten, når en anden gruppe af læger har truffet en beslutning om patienten.



92. 3 (sidder med korslagte arme)  
↑Men på den anden side hvis ↑ de har bestemt  
hvis de har bestemt at han ikke skal opereres så  
kan man sige  
(retter blikket mod "8")
93. 4 (nikker) UF Mumlen blandt  
↑Det er også det nogle af de andre  
(vender sig mod "3" og nikker) deltagere
94. 3 ↑Hvad konsekvens får det så når vi har kigget  
ham efter  
(taler meget højt)
95. 4 UF operation  
(kigger ned på "8" mens "4" siger UF)
96. 8 ↑ man kan jo godt spørge om det så er rimeligt at "5" holder sig for  
↑ de træffer den beslutning uden at ↑ vi kom- mund og næse. "4"  
mer med et forslag æh kigger i papirer.  
(pause 2 sek.)  
fordi hvis man mener at man kan gøre noget på  
den måde så mener ↑ jeg også at patienten skal  
have det tilbud

I linjerne 92 og 94 ser vi et eksempel på nexting, hvor "3" afbryder "4" og refererer til den beslutning, som den anden gruppe af læger har truffet. Det vil sige, at han henviser til den oplysning, som "4" kom med i linje 51, og på en måde overtager han rollen som budbringer og semi-repræsentant. Han udtrykker her gennem en kritisk spørgende sætning: *"Men på den anden side hvis de har bestemt hvis de har bestemt at han ikke skal opereres så kan man sige (...) hvad konsekvens får det så når vi har kigget ham efter"* Sætningen forstår vi som en kritisk problematisering, idet vi ser den som en type af metameddelelse om den kommunikation, der er mellem medlemmerne forud for denne udvalgte sektion, hvor de diskuterer mulige operationer for patienten. Det vil sige, at vores tolkning er, at "3" gennem en metameddelelse søger at rette opmærksomheden mod, at lægegruppens medlemmer diskuterer eventuelle operationer af patienten på trods af, at den anden gruppe af læger har besluttet, at patienten ikke skal opereres yderligere. Det er en metameddelelse, fordi den tydeliggør, hvordan det der tales om skal forstås. Ydermere ser vi, at "3" gennem den kritiske udtalelse ikke tager det for givet, at lægegruppens måde kommunikere om handlingsmuligheder på, er den rigtige i denne situation. Vi ser, at 1. reservelægen "3" fremstiller en spørgende problematisering, idet han anfægter, at de i lægegruppen stiller spørgsmål ved den beslutning, der er truffet i den anden lægegruppe. Vi anser denne problematisering som udtryk for en form for "kritiker ressource", i det vi udleder, at han med sin problematisering stiller sig

kritisk overfor, at lægegruppen taler om operationsmuligheder på trods af, at der er taget en beslutning i en anden lægegruppe. Vi kan på baggrund af vores teoretiske forståelsesramme anskue denne situation som et eksempel på, hvordan intergruppe relationer mellem lægegruppen og en anden gruppe af læger påvirker kommunikationen samt anvendelsen af menneskelige ressourcer i lægegruppen.

Den ressource, som 1. reservelæge "3" her udtrykker i form af en problematisering bliver i linje 93 hørt og anvendt af 1. reservelæge "4", der kigger på "3" og bekræfter hans problematisering, idet han siger: *"Det er også det"*.

### Beslutningen bliver afvist

I linje 96 ser vi, at det bliver eksplicit, at lægegruppen stiller spørgsmål ved om, det er den rigtige beslutning, den anden gruppe af læger har truffet. Overlæge "8" siger her om, det er rimeligt: *"(...) at de træffer den beslutning uden at vi kommer med et forslag(...)"*. Han bruger det personlige pronomen *"de"* om den anden gruppe af læger, og han bruger ydermere det personlige pronomen *"vi"* om lægegruppens medlemmer. Som vi har været inde på tidligere, anser vi, at brugen af *"de"* og *"vi"* kan være medvirkende til at skabe en fælles gruppeidentitet mellem lægegruppens medlemmer. Vi tolker, at det kan være et eksempel på, at overlægen kan trække på identitetsskabende ressourcer om en fælles gruppe identitet, når han definerer lægegruppen i forhold til ikke-medlemmer – den anden gruppe af læger. Afrundningen på diskussionen omkring den fortsatte behandling af patienten ser vi i slutningen af denne linje, hvor "8" siger, at hvis man mener, at man kan gøre noget, så skal patienten have tilbuddet. Det vil med andre ord sige, at han her afviser den anden lægegruppes beslutning. Det er vores tolkning, at dette kan være et eksempel på, at "8" anvender ressourcer i forhold til magt, idet han afviser beslutningen, hvilket også kan forstås i forhold til hans gruppemedlemskab af overlægegruppen og de lederressourcer, der kan siges at knytte sig til dette medlemskab. Vi anser, at disse linjer kan ses som eksempler på, hvordan lægegrupper indlejret i Aalborg Sygehus kan have betydningsfulde afhængige relationer, hvor de gensidigt påvirker hinanden.

Vi ser i linje 96, at den ledende overlæge "8" anvender de ressourcer, som "3" giver udtryk for, men på en anden måde, da han problematiserer, at den anden afdeling har truffet den givne beslutning. Så hvor 1. reservelægen kan siges at tage beslutninger for givne forhold, så udtrykker den ledende overlæge her, at beslutningen måske ikke er korrekt og ikke skal accepteres som et givent forhold, hvis der er tilbud, de kan give patienten. Hvorfor der er forskel på, hvordan en ressource anvendes, har vi reflekteret over. Vi kan se, at der kan være en forklaring i forhold til,

hvad der er 1. reservelægernes arbejde og den ledende overlæges arbejde, hvor 1. reservelægerne agerer i forhold til de beslutninger, der er taget, og at de kan have medlemskaber af de opgavegrupper, som har taget beslutningen, hvor den ledende overlæge er beslutningstager for én afdeling og således har kompetencen til at ændre givne forhold. I øvrigt ser vi i linje 101 et eksempel på, hvordan 1. reservelæge "3" problematiserer den nye beslutning i forhold til, at *"Det er ikke særlig sjovt at improvisere noget(...)"*. Det tolker vi som udtryk for, at "3" mener, at den beslutning, der er truffet, ikke er hensigtsmæssig, i forhold til den praksis han står i. En tolkning er ydermere, at han her antyder, at indgrebet ikke kan foretages med fuldt overblik. Vi ser her, at han bringer sine ressourcer som kirurg til udtryk, ressourcer han kan have i kraft af sit opgavegruppemedlemskab i forhold til den givne patient.

Som vi var inde på tidligere anser vi, at der sker et skift i kommunikationen fra linje 88. Vi anser, at skiftet kan siges at have en relation til den dystre krisestemning, som medlemmerne beskrev i gruppeinterviewet. For eksempel ser vi i linje 88 til 101, hvordan der i lægegruppen kan være interesseforskelle mellem de indlejrede subgrupper. Vi ser overlægens beslutning som udtryk for, at afdelingen skal tilbyde patienten alt det, der er muligt. Vi anser, at "8" udtrykker sine ressourcer som leder af afdelingen og beslutningstager, hvor han kan siges at udtrykke de forpligtigelser, han, som ledende overlæge, har i forhold til suprasystemet. 1. reservelæge ("3") problematiserer denne beslutning, hvor en tolkning kan være, at problematiseringen er afledt af hans opgavegruppemedlemskab.

Vi talte under gruppeinterviewet om denne sekvens, og 1. reservelægen ("3") beskrev, at det han i sekvensen prøvede på at sige var, at han synes, de skulle afslutte behandlingen, da det ikke ville hjælpe noget. Han beskrev ydermere, at den slags beslutninger er svære at tage og ingen ønsker at sige dem højt, da de skal forsøge alt, før de stopper. I forhold til denne udtalelse samt vores analyser af sekvensen leder det os hen mod en tolkning af lægegruppens kommunikation, som værende præget af en følelsesmæssig afmagt overfor den situation, de befinder dem i, hvor de kan blive nødt til at acceptere, at patienten ikke kan reddes gennem flere operationer. At denne slags beslutninger kan være svære at træffe ser vi kan forklares med lægegruppens indlejring i forskellige suprasystemer. Vi kan, i forhold til den forståelse som vi har erhvervet som gennem gruppeanalysen, sige, at suprasystemet Aalborg Sygehus har forpligtigelser som offentligt sygehus til at tilbyde patienterne den behandling der findes. At sygehuset lever op til disse forpligtigelser og tilbyder patienterne de mulige behandlingstilbud kan siges at blive fulgt af såvel Nordjyllands Amt som Indenrigs- og Sundhedsministeriet, da disse instanser

søger at imødekomme eventuelle klager fra patienten eller pårørende og øvrige indberetninger om fejl eller utilstrækkelig behandling. Det kan være nogle af disse forforståelser og interesser, som lægegruppen er påvirket af, når de tager beslutninger om videre patientforløb, hvor indlejringen i suprasystemer kan betyde, at der er flere interesser at varetage, end de interesser lægerne har fra et fagligt synspunkt.

I linje 104 sker der et emneskift, hvor overlægen starter med at tale om vagtplanlægningen, og vi anser skiftet som udtryk for, at der må være truffet en beslutning. Vi ser beslutningen være truffet i linje 96. Som det også var tilfældet i 1. sekvens, sker der et hurtigt emneskift, og vi tolker, at det kan hænge sammen med den tidsmæssige begrænsning morgenkonferencerne er underlagt. Lægerne beskrev under gruppeinterviewet, at konferencen max. må vare et kvarter, da de skal videre til andre morgenkonferencer på sygehuset.

## Opsummering på 2. sekvens

I lighed med 1. sekvens ser vi her, at lægegruppens medlemmer benytter sig af et fælles sprog præget af medicinske udtryk, hvorigennem, vi anser, at de udtrykker deres faglige identitet og lægegruppemedlemskab. Lægegruppens sprog forstår vi, som kommunikationstypen af social kommunikation, da medlemmerne henvender sig til hinanden og reagerer på hinandens udtalelser gennem deres fælles lægefaglige sprog. Ydermere har vi i denne sekvens set eksempler på, hvordan lægegruppens kommunikation i nogle situationer var præget af en følelsesmæssig afmagt og krisestemning i forhold til situationer, hvor de som læger skal tage stilling til, hvorvidt de faktisk kan tilbyde en patient flere behandlinger.

Vi har i 2. sekvens set forskellige menneskelige ressourcer komme til udtryk på det interpersonelle niveau gennem medlemmernes kommunikation. I denne sekvens har vi især fokuseret på, hvordan øjenkontakt i lægegruppen er en måde at bringe eller invitere andre medlemmer til at anvende deres ressourcer. Overordnet kommunikerer lægegruppens medlemmer i denne sekvens om samme patient som 1. sekvens, men der er her fokus på patientens nuværende tilstand og fremtidige behandling i forhold til en anden gruppe af læger, som har ansvaret for patienten. Igennem analysen har vi set, at de medlemmer, der deltager verbalt i kommunikationen kan siges at anvende menneskelige ressourcer i forhold til deres information, fakta og viden omkring den specifikke patient; leder og beslutningsrelaterede ressourcer i forhold til opgavefordeling i gruppen; identitetsskabende ressourcer i forhold til en fælles gruppeidentitet; ressourcer i forhold til at arbejde på tværs af afdelinger, kirurgiske ressourcer; ressourcer i forhold til at være kritisk og proble-

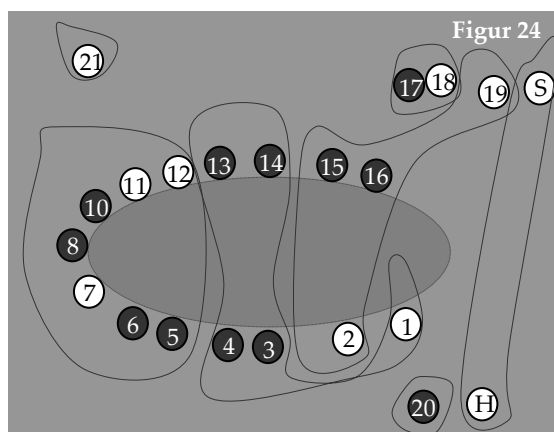
matiserende overfor lægegruppens beslutninger, samt magt- og lederressourcer i forhold til at træffe og ændre beslutninger, der er truffet i en anden afdeling.

Som det også var tilfældet i 1. sekvens, er det primært overlægegruppen, der træffer beslutninger, hvilket, vi forstår, kan ses i relation til deres specialistressourcer eller deres medlemskab af den højest placerede hierarkiske gruppe i lægegruppen. I forhold til, at det i denne sekvens er medlemmer fra overlægegruppen og 1. reservelægegruppen, der deltager verbalt i kommunikationen på det interpersonelle niveau, anser vi, at det således primært er deres ressourcer der udtrykkes og anvendes. Da der ikke er medlemmer fra reservelægegruppen eller gruppen af medicinstuderende, der aktive i kommunikationen, anser vi, at de ikke selv vælger eller får mulighed for at udtrykke og anvende deres potentielle ressourcer på det interpersonelle niveau. Ydermere er der et medlem fra afdelingslægegruppen og et medlem fra afdelingssygeplejerskegruppen, der heller ikke deltager i kommunikationen, og dermed anser vi, at deres ressourcer heller ikke kommer til udtryk og bliver anvendt på det interpersonelle niveau i lægegruppen. Vi antager, at grunden til, at disse gruppers ressourcer ikke udtrykkes og anvendes på det interpersonelle niveau, kan have en relation til den tolkning, vi fremsatte i 1. sekvens, da medlemmerne af disse grupper ikke har medlemskaber af de hierarkiske subgrupper, der præger kommunikationen samt opgavegrupper i forhold til den specifikke patient. I denne sekvens anser vi, at kommunikationen og ressourceanvendelsen kan knyttes an til de medlemmer, der sidder i venstre side af bordet, det vil sige gruppen af overlæger og 1. reservelæger.

Ud fra vores teoretiske forståelsesramme udleder vi, at denne sekvens handler om betydningsfulde afhængige relationer mellem lægegruppen og en anden gruppe af læger, der også er indlejret i Aalborg Sygehus. Sekvensen kan ses som et eksempel på, hvordan forskellige grupper indlejret i det samme suprasystem gensidigt kan påvirke hinanden. I dette tilfælde påvirker de to lægegrupper hinanden gennem beslutninger om en fælles patient, hvor lægegruppen afviser at respektere den beslutning den ansvarshavende gruppe af læger har truffet. En afvisning, vi ud fra vores teoretiske forståelse, antager igen kan påvirke den anden gruppe af læger, men som også kan siges at påvirke et medlem af patientgruppen, da beslutningen omhandler denne. At beslutningen bliver debatteret og afvist på det interpersonelle niveau, og gruppemedlemmerne overværer denne fælles meningsdannelse, ser vi som et eksempel på, at der gennem kommunikationen kan udvikles en fælles forståelse, som medlemmerne kan trække på i deres videre arbejde i afdelingen.

## Analyse af 3. sekvens

3. sekvens er de sidste minutter af onsdagens morgenkonference, hvor der er fokus på vagtplanlægning og organisering af opgaver mellem lægerne, samt hvem de medicinstuderende skal følge på dagens vagt.



Figur 24 illustrerer, at der i 3. sekvens er 12 ud af 20, der deltager i den verbale kommunikation med repræsentanter fra alle gruppens subgrupper.

## Organisering og vagtplanlægning

Linje 108 til 110 er verbal kommunikation mellem en kvindelig overlæge "6", en medicinstuderende "17" og den ledende overlæge "8". Den kvindelige overlæge "6" retter i linje 108 henvendelse til "*studerne*", mens hun kigger hen mod de medicinstuderende<sup>91</sup>.

108	6	Jeg skulle bare lige spørge om der var en af studenterne der vil gå med os i stedet for "anonym" UF (kigger ned mod de to studerende, læner sig ind over bordet)	"8" sidder med hovedet støttende på hænderne og kigger i papirer på bordet
109	17	Det skal jeg	

<sup>91</sup> Torsdagens morgenkonference blev efterfulgt af undervisning af medicinstuderende og reservelæger. Vi observerede her, at det var den kvindelige overlæge, der underviste. Hun har ikke angivet i spørgeskemaet, at hun er uddannelsesansvarlig, men gennem vores kontaktperson ved vi, at hun er uddannelsesansvarlig. Vi ser i denne sekvens ikke eksplicit, at hun repræsenterer sit gruppemedlemskab af de uddannelsesansvarlige, medmindre vi skal forstå hendes direkte henvendelse til de medicinstuderende som udtryk for, at hun henvender sig til dem på baggrund af det kendskab, hun har fået til dem som uddannelsesansvarlig.

Vi anser, at den kvindelige overlæge udtrykker forskellige gruppemedlemskaber, når hun anvender betegnelsen "*studenterne*" om den specifikke subgruppe, hun retter henvendelse til, og "*os*" om sandsynligvis hende selv og nogle af de læger, som skal i vagt. Med den direkte henvendelse bliver de medicinstuderende verbalt inddraget i meningsdannelsen. De medicinstuderende har tidligere været passive under morgenkonferencen, og de sidder væk fra bordet, op ad væggen til højre i lokalet. Henvendelsen fra overlæge nr. "6" bliver downgradet med "*bare lige*", hvilket vi tolker som udtryk for, at hendes henvendelse er en forsigtig opfordring. Den mandlige medicinstuderende "17" svarer bekræftende i linje 109, at han går med, hvorefter den ledende overlæge "8" stiller et hv- spørgsmål: "*Hvad skal han lave?*". Mens han stiller spørgsmålet, kigger han på "6", som i linje 111 også svarer ham. Vi tolker, at han stiller dette spørgsmål for at få et overblik over fordelingen af opgaver, og hvilken funktion den medicinstuderende skal have. Vi tolker endvidere, at han spørger "6" og ikke den medicinstuderende "17", da det er den kvindelige overlæge, der med sin henvendelse har givet udtryk for, at hun har en opgave, der skal løses. Vi anser endvidere, at han stiller "6" et spørgsmål for at få beskrevet opgavens karakter. Spørgsmålet fra den kvindelige overlæge giver anledning til, at der kommer fokus på vagtplanlægning i gruppen, da overlæge "8" efter hendes opfordring begynder at tale om forskellige læger, og hvem der laver hvad. Han bruger her en form for organisatorressourcer, hvilket vi ser i relation til hans repræsentativitet som leder.

Der er omkring linje 113 latter og megen snak, så det er svært at forstå, hvad der bliver sagt. Stemningen, oplever vi, er uformel, da der er megen snak mellem flere, og der ikke kun er en samtale kørende. Denne tolkning drager vi også på baggrund af analyserne af 1. og 2. sekvens, hvor stemningen var mere alvorlig og koncentreret omkring faglige beslutninger i forhold til en patient. Efter latteren har lagt sig igen stiller "8" i linje 114 et spørgsmål til overlægen "5" om, hvilke aftaler vedkommende har lavet med en anden læge, hvor "5" svarer, at han ikke har lavet nogen aftaler. Desværre kan vi ikke høre, hvad de to overlæger finder frem til, da der som sagt er forskellige samtaler i gang i lokalet.

Afdelingslæge "20" stiller i linje 116 et spørgsmål til reservelægerne, hvor han spørger ind til, om en person er syg. I linje 120 svarer reservelægen "15", at personen har ringet og fortalt, at hun først kom den næste uge. Det er vores forståelse, at afdelingslæge "20" efterfølgende anvender en ressource i forhold til hans kendskab til lægegruppens bemanding og organisering af vagtplanlægningen, idet han i linje

122 siger: *"Det skal vi lige have sagt"*. En tolkning heraf er, at han udtrykker et fælles gruppemedlemskab med reservelægerne, da han anvender pronomenet *"vi"*. Han rykker herefter ind til bordet, henvender sig til overlægegruppen med blikretningen til venstre og siger: *"Det hænger heller ikke sammen på reservelægeniveau"*. Vi anser, at anvendelsen af betegnelsen *"reservelægeniveau"* kan være en måde at udtrykke, at der er forskellige subgrupper indlejret i lægegruppen, hvilke kan ses i forhold til gruppemedlemmernes ansættelsesforhold og opgaver i lægegruppen. Det kan eventuelt være *"20's"* interesser som vagthavende, som han italesætter gennem denne konstatering – en konstatering der kan ses som udtryk for, at han gennem sin kommunikation på det interpersonelle niveau synliggør, at der skal findes en løsning på den situation. Den ledende overlæge parafraserer afdelingslægen i linje 127, da han spørger *"er hun syg"*, et spørgsmål, som han får svar på fra *"15"*, mens de kigger på hinanden. Han får her svar fra *"15"* i linje 129, hvor vi tolker, at *"15"* her udtrykker repræsentativitet i forhold til hans medlemskab af reservelægegruppen, da han igen refererer til den samtale, han har haft med den sygemeldte reservelæge.

Vi vil her tilføje, at vi fra spørgeskemaerne ved, at *"15"* har en anden nationalitet end dansk, der kan ses som et kulturelt identitetsgruppemedlemskab. Om det har en betydning for meningsdannelsen, kan vi ikke udlede, men kan kun beskrive, at vi lagde mærke til, at han havde en accent, som vi med oplysningerne fra spørgeskemaet fik en forklaring på. Det samme er tilfældet, da *"8"* henvender sig til *"16"*, der i linje 135 også svarer med en smule accent, hvilket vi fra spørgeskemaerne ved er, fordi hun også har en anden nationalitet. Hendes identitetsgruppemedlemskab italesættes ikke, og vi kan ikke udlede betydningen af de kulturelle forskelligheder i kommunikationen, da de ikke kommer til udtryk på det interpersonelle niveau. Det er således vanskeligt at identificere forekomsten af og betydningen af gruppe-medlemmernes kulturelle forskelle på det interpersonelle niveau i lægegruppen, hvor vi kan antage, at de kunne blive synlige, hvis de kulturelle karakteristika eller forskelligheder italesættes. Vi ser, at en eksplicitering af kulturelle forskelle ville betyde et skift i kommunikationstypen fra social til kulturel kommunikation, hvor det er de kulturelle identiteter og ikke de sociale roller, der er i fokus i kommunikationen. Vi anser, at forskellen har en betydning for meningsdannelsen, da gruppe-medlemmernes forventninger til hinandens meddelelser afhænger af deres repræsentativitet – om de for eksempel taler ud fra deres sociale rolle som læge eller ud fra deres kulturelle identitet. Deres sprogbrug ser vi også her vil afhænge af kommunikationstypen, hvor den sociale kommunikations brug af medicinske termer angiveligt vil blive afløst af et andet sprogbrug, hvis der tales om kulturelle identiteter. Således antager vi, at det kan være muligt at identificere kommunikati-



onsskiftet i sprogbrugen, særligt i en lægegruppe, hvor den sociale kommunikation er præget af lægernes eksplicite sociale roller og et sprog, der er præget af medicinske begreber.

### Humor eller irettesættelse?

Efter at have kigget i nogle papirer kommer overlæge "8" i starten af linje 134 med et forslag til, hvordan organiseringen kan finde sted, og hvem en af de medicin-studerende kan følge.

134. 8 Men æh hvad er det det hedder så er der en af  
studenterne der kan gå med "anonym"  
(kigger ned mod "16")  
men jeg synes du stadig lige skulle prøve stadig-  
væk at se ↓ UF du må også gerne være med som  
UF men du skal bare være nede i ambulatoriet til  
tiden  
(pause 4 sek.)  
og jeg håber at du har fundet ud af hvornår det er  
(smiler)  
↓ siden i går  
(læner sig frem)
135. 16 Jeg har spurgt en af de kloge her Smilende ansigter  
(griner) kigger skiftevis på  
"8" og "16"

Herefter retter han henvendelse til reservelæge "16", han kigger på hende og anvender pronomenet "du". Vi har diskuteret denne linje flere gange, hvor vi har reflekteret over, hvad det egentlig er overlægen får sagt. Vi tolker, at hans brug af modalverbet "*må også gerne*" lægger op til, at hun har en valgmulighed. En valgmulighed, som han efterfølgende indskrænker med et "*men*" og med brug af modalverbet "*skal*" tolker vi, at det er påkrævet, at hun er i ambulatoriet til tiden. Vi tolker, at han her taler som leder og organisator af afdelingen, hvor "*tiden*" spiller en rolle i forhold til planlægningen. Når han efterfølgende smilende spørger, om hun har fundet ud af, hvornår til tiden er, kan det ses som et dobbeltbudskab. På den ene side kan det ses som en irettesættelse og på den anden side kan det ses som en humoristisk bemærkning i kraft af hans smil. Hun svarer med et smil, og der bliver grint rundt ved bordet, og overlæge "3" spørger, hvem der er de "*kloge*", hvilket han dog ikke får svar på. Meddelelsen kan tolkes forskelligt, og vi anser, at betydningen skabes mellem de to kommunikatorer, som også påvirkes af den øvrige gruppes reaktioner. Vi ville gennem et interview med de to kunne få indblik i, hvordan de oplevede situationen, om der var tale om en irettesættelse fra

den ledende overlæge, eller om der var tale om en humoristisk bemærkning i forhold til lægegruppens normer om tid. Da overlægen, reservelægen og flere af de andre gruppemedlemmer griner, er det vores tolkning, at overlægen med dette spørgsmål udtrykker og får anvendt en humorressource. Vi kan sige, at det er en humor, der knytter sig til lægegruppens fælles sprog og medlemmernes indforståethed i henhold til tidligere erfaringer om, hvordan humor kan udtrykkes i denne lægegruppe i forhold til lægernes faglighed og arbejdsliv. Vi ved ikke, hvem *"de kloge"* i linje 135 refererer til, men det kunne tænkes at være dem, reservelægen sidder sammen med, da hun siger *"her"*, men det kunne også være andre fra lægegruppen, som ved *"hvad til tiden er"*. Overlægens spørgsmål ser vi også indeholder en italesættelse af tid, som vi tolker, kan ses som udtryk for et lægekulturelt forhold, hvor overlægen italesætter en indlejret forståelse i lægegruppen om tidens betydning. Tolker vi ud fra de oplysninger, vi fik fra spørgeskemaerne, så vi at overlægen har været på afdelingen i 17 år og reservelægen har været der i fem måneder. Hans italesættelse af gruppens begreb om tid kan på denne baggrund være udtryk for, at han som erfaren læge i gruppen gør den mindre erfarne læge i gruppen opmærksom på, at i denne gruppe er tid et forhold, gruppemedlemmerne skal respektere.

## De medicinstuderende og lægegruppen

Linje 139 til 144 er kommunikation mellem den medicinstuderende "17", den ledende overlæge "8" og overlægen "10".

- |      |    |                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                       |
|------|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 139. | 17 | Hvad fandt i så ud af med os<br>(pause 1 sek.)<br>↓ eller en af os eller                                                                                                                          |                                                                                                       |
| 140. | 8  | ↑ Begge to i skal da begge to se noget den ene går med ned og ser UF sammen med "anonym" øh og æh den anden går med "anonym og "anonym" (kigger i papirer for derefter at rette blikket mod "17") | Mange vender sig om og kigger mod "17", der sidder ved væggen væk fra bordet.                         |
| 141. | 10 | I må også gerne være med til næste operation UF                                                                                                                                                   |                                                                                                       |
| 142. | 8  | Ja                                                                                                                                                                                                |                                                                                                       |
| 143. | 17 | Jeps UF UF                                                                                                                                                                                        |                                                                                                       |
| 144. | 8  | ↑ Jamen ja også for at se det der er i hvert fald en der kan gå med til den anden UF<br>(pause 5 sek. )                                                                                           | "3" rejser sig op men sætter sig ned igen. Der er lidt snak rundt omkring før alle rejser sig og går. |

I linje 139 stiller den medicinstuderende "17" højt et åbent hv-spørgsmål, hvor han søger at få svar på, "*hvad*" lægegruppen har fundet ud af i forhold til dem, hvorved opmærksomheden rettes mod ham, da flere vender sig om og kigger på ham. Han formulerer et spørgsmål, der også kan ses som en metameddelelse om, hvilke beslutninger der er blevet truffet på morgenkonferencen. Det vil sige, at "17" med et åbent spørgsmål ikke dirigerer svaret, men han søger et uddybende svar, hvor der kan bringes ressourcer i spil i forhold til lægegruppens planlægning af dagen. Spørgsmålet ser vi ydermere som et eksempel på, hvordan "17" i kommunikation er repræsentant for gruppen af medicinstuderende, da han bruger det personlige pronomen "*os*", hvilket angiver, at han taler på vegne af flere. Ydermere bruger han det personlige pronomen "*I*" om dem, han retter spørgsmålet til. Det er ikke muligt for os at se om den medicinstuderende søger øjenkontakt med en bestemt gruppe af medlemmer, eller han henvender sig til hele lægegruppen. Hans spørgsmål, tolker vi, er udtryk for, at han lader det være op til overlægegruppen at bestemme, hvad de skal lave. Den ledende overlæge "8" svarer hurtigt, hvor han udtrykker en beslutning med modalverbet "*skal*", efterfulgt af en beskrivelse af hvad de skal se, og hvem de skal følge. Overlæge "10" byder også ind med en mulighed i linje 141, hvor vi tolker, at han med modalverbet "*må*" udtrykker en tilladelse eller et forslag. "17" accepterer forslagene i linje 143, hvorefter "8" i linje 144 fortsætter med at fremstille en mulighed med hans brug af modalverbet "*kan*". Vi tolker, at "8" kommer med et hurtigt svar, da han har et overblik over, hvad de medicinstuderende skal, hvor vi ser, han bruger en ressource i forhold til sit kendskab til afdelingens opgaver i forhold til vagtplanlægningen – altså en form for organisatorressource. Det er vores tolkning, at spørgsmålet er med til at vise en intergruppe relation i lægegruppen på det interpersonelle niveau. Relationen opstår mellem den hierarkiske subgruppe af medicinstuderende og hierarkiske subgruppe af overlæger, hvor vi med kendskab til, at de medicinstuderende er på afdelingen som led i deres uddannelse, kan udlede, at han med spørgsmålet kan lægge op til, hvordan uddannelsesinteresser kan integreres i lægegruppens vagtplanlægning.

### Opsummering på analyse af 3. sekvens

3. sekvens har et andet indhold end 1. og 2. sekvens, da der i denne sekvens er fokus på vagtplanlægning og organisering. Der er tale om en anden form for social kommunikation, hvor de ikke anvender så mange medicinske begreber, men overvejende indforståede henvisninger til, hvor de forskellige læger skal hen. Således ved lægerne, hvad "*stuegang*" refererer til, og hvad der foregår i ambulatoriet. Disse henvisninger er kontekstuelle oplysninger, som er med til at vise, at meningsdannelsen afhænger af konteksten, hvor stuegang for eksempel er et begreb, der

giver mening i denne kontekst, men som for eksempel ikke vil give samme mening udenfor suprasystemet. De ressourcer, der bringes til anvendelse i denne sekvens, er qua emnet også anderledes, hvor det overvejende er organisator-, koordinerings- og lederressourcer, der bringes til anvendelse. Vi anser, at emnet bringer forskellige gruppemedlemmers ressourcer i spil i forhold til planlægning, da for eksempel grupperne af medicinstuderende og reservelæger også er verbalt aktive i denne sekvens. Vi ser, at "8" anvender sine ressourcer i forhold til at få et overblik over, hvordan lægegruppen får løst de stillede opgaver, og vi udleder, at han taler ud fra sine interesser som leder. Vi ser også eksempler på, hvordan humor og latter kan anses som ressourcer, der kan medvirke til at påvirke stemningen i lægegruppen, samt til at italesætte indlejrede forståelser af kulturelle forhold som betydningen af tid.

Hele lægegruppen deltager i meningsdannelsen i 3. sekvens, og som ovenstående belyste kan der være forskellige interesser i subgrupperne, som kan betyde, at det er forskellige ressourcer, der bringes i spil i de forskellige samtaler. Det er først med den medicinstuderendes spørgsmål i linje 139, at overlægegruppen bliver opmærksomme på, at der skal opsummeres på de beslutninger, der træffes i gruppen. De to overlæger fremstiller her forslag til, hvad de medicinstuderende skal overvære, hvilket vi tolker kan være, fordi de som erfarne læger ved, hvad der kan være interessant for en studerende at overvære og således synliggør relevante læringssituationer. Overlægerne kan her siges at udtrykke ressourcer som faglige vejledere, når de anvender deres erfaringer til at medtænke de studerendes interesser. Vi anser dermed, at den medicinstuderende med sit spørgsmål åbner op for, at der tages hensyn til flere subgruppers interesser i planlægningen, og samtidig får han overlægerne til at komme med forslag.

Vi udleder, at grunden til at alle deltager aktivt i denne sekvens er på grund af den fælles opgave, det er at få vagtplanlægningen til at gå op. Alle de indlejrede hierarkiske subgrupper er således involveret i planlægningen. Vi kan sige, at i forhold til 1. og 2. sekvens, har fokus her flyttet sig fra, hvad der er sket i form af de vagthavendes afrapporteringer, til hvad skal der ske. I forhold til hvad der er sket, bidrager medlemmer fra gruppen af medicinstuderende og gruppen af reservelæger ikke. Når det kommer til vagtplanlægning er de derimod aktive, hvor vi med deres involvering ser, at de udtrykker repræsentativitet i forhold til, at de har medlemskab af lægegruppen, da de indgår i vagtplanlægningen. De bliver imidlertid ikke involveret af de subgrupper, som er verbalt aktive på morgenkonferencen. Når for eksempel den medicinstuderende kommer med en henvendelse, tolker vi, at en grund til hans spørgsmål kunne være, at han ikke selv kan tage denne type af beslutninger i gruppen, men lader det være op til overlægegruppen, som er den hie-

rarkiske subgruppe med størst beslutningskompetence i lægegruppen. Vi kan i den forbindelse stille os kritiske overfor, at overlægegruppen ikke tager dette hensyn i deres kommunikation, da dette kan betyde, at de som beslutningstagere kan komme til at påvirke hvilke ressourcer der udtrykkes og anvendes. De kunne for eksempel tage dette hensyn ved at italesætte subgruppernes interesser for eksempel uddannelse, vejledning eller supervision og ikke kun tale om produktion og vagtplanlægning.

## Delkonklusion

På baggrund af den empiriske analyse sammenfatter vi her, hvilken betydning vi antager, at kommunikationen på det interpersonelle niveau har for lægegruppens anvendelse af menneskelige ressourcer i de tre sekvenser. Vi reflekterer herefter ud fra et mere kritisk perspektiv over, hvorfor ressourceanvendelsen er, som den er, og hvorfor en forståelse for lægegruppens kommunikation kan være interessant for en optimeret anvendelse af menneskelige ressourcer i gruppen. Afslutningsvist reflekterer vi over vores metodiske valg og fravalg i forhold til analyserne for at belyse undersøgelsens reliabilitet, validitet, og generaliserbarhed.

## En kompleks undersøgelse

Vi har i den empiriske analyse tilstræbt at omsætte vores teoretiske forståelse til praksis. Analysen har givet os en indsigt i, at det er komplekst at analysere på kommunikation i grupper, fordi der er mange forhold, der kan påvirke, hvilken mening vi kan udlede af en kommunikationssituation i en gruppe. Ikke kun fortolkningen af de kommunikative elementer kan give forskellige meninger, da kommunikation i grupper kan være udtryk for mere end én fælles meningsdannelse. Også gruppens intergruppe relationer og de forskellige interesser, som gruppe-medlemmerne i kraft af deres multiple gruppemedlemskaber har, kan gøre det komplekst, for hvilket multipelt gruppemedlemskab repræsenterer de? Vores erhvervede indsigt i, at det er en kompleks opgave at analysere på kommunikation i grupper betyder, at de tolkninger, vi fremsætter om udtrykte og anvendte ressourcer i lægegruppen, er en forståelse af den sammenhængende helhed, vi udleder af vores teoretiske forståelsesramme, lægegruppeanalyse, fortolkninger og gruppens egne beskrivelser i gruppeinterviewet.

## Betydning af lægegruppens kommunikation

Vi har gennem analyserne set, at morgenkonferencen som kommunikationssituation og kommunikationens emne har en betydning for, hvilke ressourcer der udtrykkes og anvendes. Denne indsigt har vi fået gennem en analyse af, hvad der karakteriserer kommunikationen, hvilket vi efterfølgende vil begrunde.

Vi har set, at lægegruppens kommunikation i de tre sekvenser overordnet kan betragtes som udtryk for en form for social kommunikation. Kommunikationen er præget af et sprog med medicinske termer og begreber, som gruppemedlemmerne anvender til at udtrykke deres specialistressourcer, når de på baggrund af faglige beskrivelser eller observationer fremlægger faglige vurderinger på det interpersonelle niveau. De forklarer ikke hinanden disse begrebs betydning, og de kan ses som indlejrede forståelser i gruppen. Sproget kan siges at være identitetsdannende i forhold til, hvem der forstår meningen, hvor forståelsen kan være med til at udtrykke et fælles gruppemedlemskab. Således kan gruppemedlemmerne via deres kommunikation også udtrykke identitetsressourcer både i forhold til hele gruppen og til givne subgrupper, hvilket vi for eksempel har set gennem analyse af gruppemedlemmernes brug af personlige pronominer. Endvidere giver de sprogligt udtryk for de kategoriseringer, der er i gruppen i forhold til for eksempel deres gruppemedlemskaber gennem ord og begreber som *"studerende"* og *"reservelægeniveau"*. Vi ser, at de med dette sprog kommunikerer med hinanden ud fra deres sociale roller, og vi antager, at de reagerer på hinandens meddelelser ud fra gensidige forventninger og forforståelser om hinandens roller i gruppen. Ud fra Stewarts begrebsapparat kan vi beskrive kommunikatorerne som interchangeable parts, da de reagerer i forhold til hinandens sociale roller. Dette ser vi også i deres brug af øjenkontakt, som vi har set som en måde, de retter henvendelse til hinanden på, hvilket vi har tolket til at være en måde at bringe ressourcer i spil på. Herudover ser vi også, at de trækker på fælles meninger om, hvordan morgenkonferencerne forløber i forhold til nextingen; At det for eksempel er den ledende overlæge, der ser ud til at være ordstyrer i alle tre sekvenser, og at det primært er ham, der stiller spørgsmålene i disse sekvenser. Vi har set, at den ledende overlæge anvender forskellige åbne og lukkede spørgsmålstyper til at få uddybende informationer og søger med sine spørgsmål, at der bliver foretaget konkrete vurderinger og beslutninger i lægegruppen. Hans spørgsmål har i nogle tilfælde karakter af at være checkspørgsmål, hvorfor spørgsmål-svar udvekslingerne kan få karakter af overhøringssituationer. Vi ser, at han med sine spørgsmål udtrykker og anvender egne ressourcer i forhold tidsmæssigt overblik, planlægning, beslutninger, gruppeidentitet, humor og lederegenskaber til at bringe ressourcer til udtryk hos andre i forhold til deres observationer, medicinsk viden, patientkontakt, kirurgiske erfaringer mm. Vi så i de tre sekvenser kun to eksempler på, at der blev stillet spørgsmål til overlægegruppen af henholdsvis en repræsentant fra 1. reservelægegruppen i 2. sekvens og en repræsentant fra gruppen af medicinstuderende i 3. sekvens. Spørgsmålene er med til at skabe skift i kommunikationen, hvor det i 2. sekvens er gennem en problematisering, at interesseforskelle i gruppen i forhold til patientbe-

handling bliver synlige. Problematiseringen fører imidlertid ikke til en ændring i forhold til, at det igen bliver et medlem af overlægegruppen, der tager beslutningen og ikke 1. reservelægen. I 3. sekvens er spørgsmålet også med til udtrykke interesser, når den medicinstuderende spørger, hvad de har fundet ud af. Her er spørgsmålet ikke problematiserende, men vi ser, at situationen er med til at vise, at der i subgruppen af medicinstuderende er en forventning om, at det er andre, der tager beslutninger på deres vegne. Vi nævner her de to eksempler på kommunikationssituationer, der skiller sig ud for at illustrere, at det i forhold til beslutningstagning primært er overlægernes ressourcer, der anvendes. Vi har bemærket disse to situationer, fordi sekvenserne ellers er præget af, at alle spørgsmål stilles af overlægerne, og det er dem, der påvirker, hvilke ressourcer der bringes til udtryk og anvendelse. I disse to situationer lægges der derimod op til, at overlægerne skal udtrykke og anvende deres ressourcer, og således ser vi, hvordan spørgsmål-svar kan være med til at påvirke, hvilke ressourcer der anvendes indenfor alle hierarkiske subgrupper, samt hvordan ressourceanvendelsen kan medvirke til, at der træffes beslutninger i gruppen. I denne proces på det interpersonelle niveau anser vi det for muligt, at der kan skabes fælles forståelser og holdninger, som gruppen kan arbejde videre ud fra.

Vi har set et enkelt eksempel på interpersonel kommunikation, i Stewarts forstand, i de tre sekvenser, hvor vi i linje 1 anså, at en følelsesmæssig kropssproglig respons kan ses som et udtryk af en mere interpersonel kvalitet. At det overvejende er social kommunikation antager vi, kan hænge sammen med emnerne på morgenkonferencerne, der overordnet set omhandler vagtoverdragelse, afrapportering, faglige diskussioner og vagtplanlægning. Vi har en antagelse om, at lægegruppens indlejring i suprasystemet Aalborg Sygehus har en betydning for, hvorfor det netop er disse emner i forhold til produktion og drift, der er i fokus. Disse emner lægger ikke op til en interpersonel kontakt eller personlige holdningstilkendegivelser, da det er professionelle vurderinger i forhold til deres roller i gruppen, samarbejde med andre grupper og opgaveløsning i forhold til suprasystemets forventninger og interesser, der er i fokus. At vi oplever et enkelt eksempel på interpersonel kommunikation i de tre sekvenser, anser vi, kan være udtryk for, at det intrapersonelle niveau kommer til udtryk på det interpersonelle niveau, idet gruppemedlemmerne responderer følelsesmæssigt og således giver udtryk for intrapersonelle processer. Vi har ikke set eksempler på kulturel kommunikation, hvilket, vi antager, kan være på grund af konteksten, hvor det er lægegruppemedlemskabet, der er i fokus og ikke den enkeltes kulturelle identitet og forskellige identitetsgruppemedlemskaber.

I den teoretiske diskussion så vi, at det er muligt, at der kan udledes en sammenhæng mellem, hvilke ressourcer der kommer til udtryk og anvendes, og hvilken kommunikationstype der er fremtrædende. I den empiriske analyse, har vi i analyserne afprøvet denne hypotese, hvor vi har set, at der kan være en sammenhæng, da de ressourcer vi har analyseret os frem til, primært knytter sig til den sociale rolle i lægegruppen. Som vi redegjorde for i lægegruppeanalysen, så har det enkelte gruppemedlem i kraft af sine gruppemedlemskaber potentielle ressourcer, men analyserne har vist os, at det under morgenkonferencerne er de ressourcer, der knytter sig til lægegruppemedlemskaber, herunder medlemskaber af hierarkiske grupper og opgavegrupper, der er interessante for gruppen, da det er disse der efterspørges og anvendes på det interpersonelle niveau.

### Hvilke intergruppe relationer har en betydning?

I lægegruppeanalysen så vi, at medlemmerne af lægegruppen kan have betydningsfulde indbyrdes relationer til hinanden i kraft af deres fælles gruppemedlemskaber, og ydermere kan lægegruppen have betydningsfulde indbyrdes relationer til subgrupper for eksempel i kraft af medlemmernes gruppemedlemskaber af opgavegrupper og de hierarkiske subgrupper omhandlende profession. Vi anvendte også vores teoretiske forståelsesramme til at analysere på, hvordan gruppen er indlejret i suprasystemer. Vi så her, at lægegruppen kan betragtes som indlejret i forskellige suprasystemer – systemer som igen kan betragtes som indlejret i andre suprasystemer. Det betyder, at lægegruppen og dens medlemmer kan have betydningsfulde afhængige relationer og kan blive påvirket af og påvirker indlejrede subgrupper samt suprasystemerne. Med analysen fik vi et overblik over gruppen som kontekst, og har reflekteret over, at det nyerehvervede overblik er udtryk for, at vores teoretiske forståelsesramme har været anvendelig og betydningsgivende i analysen af såvel kildemateriale som observationer.

I analysen af de tre sekvenser analyserede vi os frem til en identifikation af forskellige intergruppe relationer i og mellem lægegruppen, som vi tolkede kunne have en betydning for ressourceanvendelsen. Vi så for eksempel, at lægegruppen er indlejret i Aalborg Sygehus som suprasystem, når lægerne for eksempel anvender begreber som "*stuegang*", taler om gruppen af patienter, andre lægegrupper og afdelinger indlejret i Aalborg Sygehus. Vi så også, at indlejringen kan være med til at give visse strukturer, som for eksempel i forhold til tid. Morgenkonferencerne er max 15 minutter, og vi anser, at tiden kan være begrænsende for, hvilke ressourcer der udtrykkes og anvendes. Om der er flere suprasystemer, der har medvirket til at skabe denne struktur omkring tid, kan vi ikke udlede af vores undersøgelse. Det er også en mulighed, at lægegruppemedlemmernes normer om tid er udviklet gen-



nem forskellige lægegruppemedlemskaber i forbindelse med deres turnus og karriere, hvorfor det er en mulighed at deres begreb om tid er en indlejret forståelse i lægekulturen. I kraft af tiden, beskriver lægerne under gruppeinterviewet endvidere, at det ikke er velset at stille "*dumme*" spørgsmål, da det vil påvirke tiden. Det anser vi med vores ressourceorienterede perspektiv på ressourcer, kunne være værdifuldt for hele gruppen, da det kunne lægge op til dialog og diskussion, hvor forskellige ressourcer kunne komme til udtryk. Tid kan ses som en norm i lægegruppen, som også den ledende overlæge italesætter i 3. sekvens, når han gør en reservelæge opmærksom på at være der til tiden.

I analyserne af de tre sekvenser så vi, at det kan hænge sammen med kommunikationens emne, hvilke intergruppe relationer der har en betydning, samt hvilke ressourcer der udtrykkes og anvendes. Intergruppe relationerne til andre grupper påvirker for eksempel gruppens kommunikation i 2. sekvens, hvor en anden lægegruppes beslutning diskuteres og er med til at udtrykke lægegruppens specialistressourcer, identitetsskabende ressourcer, samt beslutningstagningsressourcer. I denne sekvens kommer det også til udtryk, at lægegruppens indlejring i suprasystemer betyder, at der kan være interesseforskelle mellem lægegruppen som professionelle og suprasystemet som offentligt sygehus, da en faglig beslutning påvirkes af sygehusets forpligtigelser om at tilbyde patienten alt det der er muligt, på trods af at lægegruppen måske vurderer, at det er formålsløst. At der i 2. sekvens bliver italesat en intergruppe relation til en anden gruppe læger påvirker kommunikationen, da en anden gruppes interesser og beslutninger har indflydelse på lægegruppens praksis. Dette kan vi udlede i forhold til 1. sekvens, hvor der er fokus på lægegruppens håndtering af patientbehandlingen og planlægning af videre indsats, hvor de ikke italesætter, at andre lægegrupper har ydet en påvirkning på deres arbejde.

Vi har endvidere set, at indlejringen af opgavegrupper og hierarkiske grupper i lægegruppen kan have en betydning for kommunikationen i sekvenserne. Rent fysisk placerer de hierarkiske subgrupperne sig gruppevis ved bordet, og vi har set, at en stor del af kommunikationen finder sted i venstre bordende, hvor gruppen af overlægerne sidder. Det er primært de læger, der har medlemskab af overlægegruppen, afdelingslægegruppen og 1.reservelægegruppen, der er verbalt aktive i de tre sekvenser. Aktiviteten, ser vi, har en sammenhæng med kommunikationens emne og om gruppemedlemmerne har interesse i det, der tales om. I 1. og 2. sekvens udleder vi, at de medicinstuderende og reservelægerne ikke er aktive, fordi de ikke har medlemskab af de opgavegrupper, som deltager i de faglige diskussioner, og ej heller medlemskab af den hierarkiske gruppe der tager beslutnin-

ger. I 3. sekvens er de medicinstuderende aktive, hvilket vi forstår i forhold til, at de også kan ses som medlemmer af lægegruppen, og da vagtplanlægningen involverer alle subgrupper i gruppen. Vi anser også, at det kan have en betydning, at de subgrupper, der er aktive, er dem, som er øverst i hierarkiet i forhold til anciennitet og ansættelsesforhold. Gennem analyserne har vi set, at der kan være en sammenhæng mellem repræsentativitet og de ressourcer der udtrykkes og anvendes, hvor for eksempel overlægegruppen kan siges at søge at bringe afdelingslæge- og 1. reservelægegruppens ressourcer i forhold til observationer, operationer, erfaringer, patientkontakt og medicinsk viden til udtryk gennem spørgsmål. Afdelingslægegruppen og 1. reservelægegruppen, anser vi, udtrykker disse ressourcer gennem deres svar og kommentarer, som er med til at få overlægerne til at udtrykke deres specialistressourcer og beslutningstagningsressourcer. Reservelægerne og de medicinstuderende er en del af den samlede lægegruppe i kraft af, at de er på afdelingen og deltager i afdelingens opgaver. Deres ressourcer i forhold til for eksempel deres observationer, medicinske viden, praktiske erfaringer fra andre afdelinger ser vi ikke blive udtrykt og anvendt på det interpersonelle niveau, hvilket, vi tolker, kan være fordi deres funktion og opgaver ikke italesættes i de opgavegrupper, der er verbalt aktive. Hvilke ressourcer der udtrykkes og anvendes afhænger således af nexting processen mellem gruppemedlemmerne, herunder deres brug af personlige pronominer, modalverber og spørgsmålstyper. Med denne tolkning anser vi, at en forståelse for kommunikation som en samskabende transaktion mellem gruppemedlemmerne kan være med til at forklare, hvorfor en opmærksomhed omkring en gruppes kommunikation kan være interessant i forhold til en optimeret anvendelse af menneskelige ressourcer, da det er i dette samspil, at ressourcer kan udtrykkes og anvendes.

Hvorfor det er overlægerne, der primært stiller spørgsmålene, har vi reflekteret over. Kan det være overlægernes konstellation af gruppemedlemskaber, der gør, at det er dem, der stiller spørgsmålene? Vi anser, at det kan have en betydning, at overlægerne er fastansatte, er uddannede speciallæger, har den højeste anciennitet og er de ældste i lægegruppen, da vi tolker, at disse gruppemedlemskaber er med til at udtrykke, at de har det største tilhørsforhold til lægegruppen og suprasystemet. Samlet set tolker vi, at disse gruppemedlemskaber udtrykker erfaringer, der kan være med til at give overlægerne autoritet og magt i gruppen. I denne fortolkning udleder vi således også, at alder som et identitetsgruppemedlemskab kan påvirke repræsentativiteten og kommunikationen. Vi har ikke kunnet udlede andre eksempler på, at identitetsgrupper kan have en betydning for kommunikationen, for selvom vi i gruppeanalysen så, at der var forskellige identitetsgruppemedlemskaber i gruppen, så ser vi dem ikke blive repræsenteret i kommunikationen på

det interpersonelle niveau. Vi kan således ikke udlede, hvilken betydning identitetsgruppemedlemskaber har for ressourceanvendelsen, herunder om det har en betydning, at det primært er mænd der kommunikerer, og at der er flere kvinder i reservelægegruppen end i overlægegruppen. I den forbindelse har vi reflekteret over vores teoretiske diskussion, hvor vi diskuterede, om der kan være en sammenhæng mellem repræsentativitet og kommunikationstyper. Hvis det er tilfældet, så er det en mulighed, at eftersom lægegruppen overvejende anvender social kommunikation, og kommunikationens emner er i forhold til deres sociale roller, så kan det være derfor, at identitetsgrupper ikke repræsenteres.

Vi kunne i kommunikationsanalysen ikke identificere alle de multiple gruppemedlemskaber, som vi analyserede os frem til i lægegruppeanalysen. Vi har reflekteret over hvorfor, og vi ser det som en mulighed, at for eksempel gruppemedlemskaber af udvalg og styregrupper ikke kommer til udtryk, da kommunikationssituation og emne ikke lægger op til, at disse repræsentativiteter kan komme til udtryk. Det er også en mulighed, at det for os som udenforstående ikke er muligt at identificere alle disse og andre gruppemedlemskaber. Måske kommer de til udtryk i gruppen, men vi kan ikke se dem som ikke-gruppemedlemmer. Vi taler heller ikke samme sprog som lægegruppen jf. den sociale kommunikation, så måske er der ressourcer, vi ikke bemærker. Med dette vil vi sige, at der kan være ressourcer, som vi ikke kan se komme til udtryk på det interpersonelle niveau, men som er en del af gruppemedlemmernes taget for givet meninger og forventninger til hinanden i forhold til, at de kender hinandens specialer og interesser, så de i deres perceptioner fortolker præsupponerede forhold som for eksempel gruppemedlemskaber.

Vi har reflekteret over, om vi identificerede gruppemedlemskaber i kommunikationsanalysen, som vi ikke så i lægegruppeanalysen? Eneste eksempel på dette er fra 2. sekvens, hvor en 1. reservelæge fungerede som en slags semi-repræsentant for en anden gruppe af læger, idet han fremlagde denne gruppes beslutning. Med denne repræsentativitet så vi, at lægegruppen blev påvirket af en intergruppe relation, som gav os en indsigt i, at gruppemedlemskaber også kan italesættes af ikke-gruppemedlemmer. Vi har i analyserne diskuteret, at det ud af de identificerede potentielle ressourcer er relativt få, der kommer til udtryk. Med vores ressourceorienterede perspektiv på ressourcer havde vi forventet at se flere komme til udtryk, men vi har fået nuanceret vores forståelse af, at potentielle ressourcer ikke er lig anvendte ressourcer. Vi har således udviklet en forståelse for, at ressourceanvendelsen og en eventuel optimeret anvendelse af lægegruppens potentielle ressourcer kan afhænge af konteksten forstået som en mulig konstellation mellem

kommunikationssituationen, emnet, repræsentativiteter, strukturer og kommunikationen som en samskabende proces.

### Et reflekterende perspektiv på den empiriske analyse

Vi så i lægegruppeanalysen, at gruppen har forskellige potentielle ressourcer i kraft af gruppemedlemmerne multiple gruppemedlemskaber. Med denne forståelse var vi i kommunikationsanalysen optaget af, hvilke ressourcer vi kunne se blive udtrykt og anvendt på det interpersonelle niveau. Vi har indtil nu imidlertid ikke haft et kritisk perspektiv på, hvorfor det primært er nogle gruppemedlemmers ressourcer, der bringes til anvendelse i sekvenserne. Dette perspektiv vil vi se nærmere på, samt reflektere over hvorfor vi ser, at en forståelse for lægegruppens kommunikation kan være interessant for en optimeret anvendelse af menneskelige ressourcer i gruppen.

### "Sådan er det bare"

Vores teoretiske tilgang har medvirket til, at vi har fået et overblik over den kompleksitet, der kan kendetegne grupper i organisationer i kraft af meningsdannelser samt indlejringer i og mellem grupper. Vi har i den forbindelse reflekteret over, at den teoretiske tilgang ikke er problematiserende, hvilket betyder, at vi i vores empiriske analyse ikke har problematiseret systemerne, organiseringen og strukturerne, om end vi ser, at det har indflydelse på ressourceanvendelsen. I forhold til morgenkonferencen som mødeform kunne vi for eksempel stille spørgsmål ved, hvorvidt den kunne organiseres anderledes, så der kom mere fokus på lægegruppens samlede ressourcer og ikke kun enkelte indlejrede subgruppers ressourcer? Hvilken betydning ville en omorganisering få for kommunikationen i gruppen og ressourceanvendelsen? Vi ser her, at en forståelse for kommunikationen i lægegruppen under morgenkonferencerne er interessant i forhold til en optimeret anvendelse af menneskelige ressourcer, for hvilke strukturelle ændringer ville være relevante, og hvilke ændringer i forhold til nextingen ville være relevante?

Vi har med den teoretiske undersøgelse og empiriske analyse udviklet en større forståelse for den interdependens og kompleksitet, der kan kendetegne kommunikation i grupper, hvilket også har bidraget med en forståelse for, at netop disse faktorer kan blive en undskyldning for ikke at forandre praksis. Hos lægerne hørte vi under gruppeinterviewet, at *"sådan er det bare"*, når de beskriver, at der er fast opgavefordeling mellem de hierarkiske grupper, og at de ikke ser det muligt at ændre på gruppemedlemmernes fysiske placering under morgenkonferencen,

uden der er en særlig situation, som giver anledning til denne ændring<sup>92</sup>. Vi ser det kan være udtryk for, at strukturerne kan være med til at fastholde lægerne i nogle rutiner og tankegange. Med vores teoretiske forståelsesramme vil vi forklare dette ud fra, at der i organisationen (Aalborg Sygehus) kan være indlejret en række forståelser, som lægerne trækker på, når de kommunikerer og samskaber mening om, hvad der sker i organisationen. Med en forståelse for lægegruppens kommunikation har vi fået indsigt i, hvordan forventninger og strukturer kan påvirke kommunikationen, og i forhold til en optimeret anvendelse af menneskelige ressourcer, er det interessant, for er praksis hensigtsmæssig i forhold til gruppens opgaver og mål? Hvis ikke hvorfor er praksis så som den er, og hvorfor forsvares/bevares den af gruppen? Den teoretiske forståelse har vist os, at det kan være gennem kommunikationen, at en gruppes identitet skabes, og fælles meninger kan opstå om gensidige repræsentativiteter og forventninger, og at det også kan være gennem kommunikationen, at der kan skabes forandringer. Så skal lægegruppen optimere anvendelsen af deres ressourcer, er det vores forståelse, at de med et udgangspunkt i at anskue kommunikation som forandringsskabende i fællesskab, kan danne nye meninger om, hvordan de kan samarbejde om at anvende hinandens ressourcer mere og ikke undskylde sig med at "*sådan er det bare*". Teoretisk set er de strukturer og rutiner, lægegruppen handler indenfor, skabt gennem kommunikation, og det er ud fra vores fokus således også gennem kommunikationen, at de vil kunne ændre på strukturerne og rutinerne med respekt for de systemer, som forandringerne måtte påvirke jf. interdependente relationer i og mellem grupper. Således kan en interesse for lægegruppens kommunikation anses for at være interessant i forhold til en optimeret anvendelse af menneskelige ressourcer.

Anlægger vi et kritisk perspektiv på den empiriske analyse kunne vi problematisere, at vi ikke har været mere kritiske overfor lægegruppens indlejrede hierarkiske grupper, og hvordan de er med til at præge ressourceanvendelsen. Havde vi anlagt et kritisk perspektiv, kunne vi blandt andet have problematiseret, om overlægegruppen som den øverste gruppe i hierarkiet gennem deres kommunikation og fysiske placering (i samlet flok ved en bordenden) udtrykker en form for magt overfor gruppens øvrige medlemmer. At det kan være et udtryk for en form for magt ser vi komme til udtryk, når den ledende overlæge stiller mere eller mindre kontrollerende spørgsmål, samt tager beslutninger på gruppens vegne. Dette forhold beskrev lægerne under gruppeinterviewet som en selvfølge, da det er overlægernes opgave at sørge for, at alt går rigtigt til på afdelingen. Men kunne denne kvalitetssikring ikke involvere alle lægegruppens medlemmer? Ville det kunne styrke såvel ressourceanvendelse som kvalitetssikringen? Hvis vi anlægger

---

<sup>92</sup> Bilag 5: Gruppeinterview

det perspektiv, at morgenkonferencen kan ses som en måde at kvalitetssikre lægegruppens arbejde på, så ser vi det som en mulighed, at kvaliteten kunne øges, hvis alle der bidrager til at skabe kvaliteten også blev inddraget i evalueringen af forløbene. En forståelse for lægegruppens kommunikation ser vi her er interessant i forhold til en optimeret anvendelse af menneskelige ressourcer, for kunne en ændret praksis være interessant for såvel gruppen som subgrupper? I en proces omkring ressourceoptimering vil det også være relevant at se på kommunikationens emne, altså hvad anser lægerne for at være formålet med morgenkonferencerne. Er der mere end et formål afhængigt af interesser? Er det er vagtoverdragelse og check af korrekte procedurer, er det at udveksle faglige vurderinger og erfaringer eller er det vagtplanlægning i forhold til såvel vagttag som uddannelsesmæssige interesser? Som følge af de forskellige interesser, der kan være i gruppen, ser vi, at ressourceanvendelsen kan afhænge af kommunikationens emne. Og er det muligt indenfor morgenkonferencen som kommunikativ kontekst at tage højde for alle de interesser, der er en konsekvens af intergruppe relationer? De spørgsmål vi her stiller ser vi kan medvirke til en italesættelse af, at en optimeret anvendelse af gruppens menneskelige ressourcer, også kan afhænge af formål og interesser.

### Hvilke ressourcer bliver ikke anvendt?

Ser vi på de subgrupper i lægegruppen, hvis ressourcer ikke bliver udtrykt og anvendt som for eksempel de medicinstuderendes og reservelægerne, kan vi spørge hvorfor ikke? Hvorfor bliver deres ressourcer i forhold til ny forskning, den viden de har fået i kontakten med patienter og andre grupper ikke italesat? Kunne der være interessante perspektiver for hele gruppen? Kunne de bidrage med interessante ressourcer, som de andre subgrupper ikke har i kraft af, at de har andre opgaver og opholder sig andre steder i organisationen? Under gruppeinterviewet beskrev lægerne, at det er reservelægerne, der modtager patienterne, og i den forbindelse har vi overvejet, om det ikke kunne være interessant at få de perspektiver op på morgenkonferencen om, hvordan modtagelsen forløb, og om der var forhold, som de bemærkede. Ved at italesætte og anvende alles ressourcer i forhold til lægegruppens opgaver, ville lægegruppen inklusiv afdelingssygeplejersken kunne få et samlet billede af, hvordan de som gruppe kan ses som gensidig afhængige af hinandens og andre gruppers ressourcer i forhold til såvel patientmodtagelse, journalskrivning, patientpleje og patientomsorg, operation som informering af de pårørende. De medicinstuderende og reservelægerne stiller i 1. og 2. sekvens for eksempel ingen spørgsmål til diskussionerne eller på anden markerer, om de forstår, hvad der bliver talt om. Deres ressourcer bringes ikke til anvendelse - ressourcer der måske ellers kunne være med til at gøre de præsupponerede betydninger eksplicite for alle i lægegruppen. Det kunne også være med til at gøre kommunikati-

onen mindre indforstået – en karakteristika der bliver italesat under gruppeinterviewet<sup>93</sup>. Her beskriver afdelingslægen, 1.reservelægerne og den danske reservelæge, at det kan være svært at komme ind til konferencerne for eksempel efter en ferie og forstå, hvad der tales om. I forhold til reservelægerne og de medicinstuderende, der er under uddannelse ville denne dimension måske kunne medvirke til en større ressourceanvendelse, så morgenkonferencens indhold blev udvidet til at omhandle mere end vagtoverdragelse og planlægning, men også udnytte de læringssituationer, der opstår undervejs i anvendelsen af hinandens specialistressourcer.

Hvorfor de medicinstuderende og reservelægerne ikke selv problematiserer eller udfordrer kommunikationen på morgenkonferencen ved for eksempel at byde ind med et spørgsmål eller en kommentar, har vi have antagelser om. Hvorfor tages formen for givet? Er der normer i gruppen om spørgsmål? Under gruppeinterviewet kom det frem, at der sjældent bliver stillet "*dumme spørgsmål*". Lægerne forklarede her, at hvis der bliver stillet spørgsmål, så skal de virkelig være relevante, for der er ikke meget tid på konferencerne, og de fleste svar kan findes i en bog. Vi blev lidt overraskede over denne kontante udmelding, som ikke ligefrem indbyder til dialog og erfaringsudveksling. Men hvis det er den holdning, der er i gruppen, så forstår vi bedre, hvorfor der ikke bliver stillet flere spørgsmål. Som vi udledte af analyserne kan spørgsmål og svar være en måde at synliggøre ressourcer på, hvorfor vi har en antagelse om, at der med fraværet af de "*dumme spørgsmål*" også er en mulighed for, at værdifulde ressourcer i forhold til uddannelse, medicinsk viden og speciale kan gå tabt. Ressourcer, som kan være i gruppen i kraft af gruppemedlemmernes erfaringer og gruppemedlemskaber, men som på grund af normer og forventninger ikke kommer til udtryk på det interpersonelle niveau. Hvis der for eksempel er en norm i gruppen, om at spørgsmål fra disse subgrupper ikke er velsete, kan det måske betyde, at det kan få konsekvenser for den enkeltes gruppemedlemskab og gruppens mening om dette gruppemedlem at stille et spørgsmål. Gruppens normer, ser vi, kan være med til at påvirke, hvilke ressourcer der udtrykkes og anvendes.

## Normer og strukturer

Begrebet om normer ser vi også kan være med til at forklare, hvordan kommunikation i grupper kan være anderledes end mellem to personer. Der kan være flere til at påvirke meningsdannelsen og flere til at italesætte gruppens normer for, hvad der er muligt i gruppen. En gruppes identitet kan vi sige søges opretholdt gennem brug af gældende normer, hvor forandringer kan være svære at skabe, medmindre

---

<sup>93</sup> Se Bilag 5: Gruppeinterview.

der er vilje i gruppen til at skabe forandringer. Ifølge Stewart er kommunikatorer *respons-able*, hvor den enkelte kan medvirke til at skabe forandringer gennem kommunikationen. Men i forhold til grupper anser vi det ikke for at være så enkelt, som Stewart fremstiller det. For eksempel hørte vi lægerne under gruppeinterviewet give enslydende beskrivelser af, hvordan en morgenkonference forløber, og hvem der er aktive. Det er en fælles forståelse, som er indlejret i gruppen og måske overleveret fra medlem til medlem over tid. Vi ser således, at en ændring kan kræve en involvering af hele gruppen, hvis de sammen skal udvikle en ny fælles mening. En ny fælles mening vil kunne påvirke andre grupper i kraft af de interdependte relationer i og mellem lægegruppen. Så måske er det muligt at skabe forandringer gennem kommunikationen, men forandringerne kan ikke skabes uden en opmærksomhed omkring indlejrede fælles forståelser og meninger, som gruppens medlemmer anvender til at fortolke deres gruppemedlemskab ud fra. En forståelse for lægegruppens kommunikation er således interessant i forhold til en optimeret anvendelse af menneskelige ressourcer, da forståelsen kan medvirke til en synliggørelse af, hvilke normer og strukturer, der er betydningsfulde i gruppen, og som kan siges at påvirke ressourceanvendelsen.

Også strukturer kan en indflydelse på, at der er ressourcepotentialer, der ikke bringes til anvendelse under morgenkonferencerne, for eksempel at konferencerne max. varer 15 minutter, at det altid er de samme subgrupper, der er vagthavende, og at det er overlægerne, der har størst beslutningskompetence. Et andet strukturelt forhold er, at de medicinstuderende og reservelægerne har en tidsbegrænset ansættelse, som bevirker, at der er en stor udskiftning i gruppen, hvorfor de eventuelt ikke har så tæt en tilknytning til lægegruppen, som de læger der er fastansatte. En øget involvering af alle subgrupper i lægegruppen under morgenkonferencerne ville eventuelt kunne medvirke til at skabe en større tilknytning til lægegruppen, så meningsdannelsen også kunne være en måde at udvikle gruppens identitet på samt gensidige forventninger til hinanden. Vi ser, at dette kan være muligt som følge af vores teoretiske forståelse af kommunikation som identitetsdannende. En forståelse for lægegruppens kommunikation ser vi på den måde åbne op for forskellige perspektiver, hvor dette fokus kan være med til at tematisere, hvordan gruppens identitet, forventninger, muligheder og strukturer kan påvirke gruppens opgaver og mål, og om en optimeret ressourceanvendelse kunne være interessant.

### Metodiske og metodologiske refleksioner

Vi har i den empiriske analyse undersøgt og afprøvet de teoretiske antagelser og hypoteser, som vi udledte af den teoretiske undersøgelse. Vi har set, at vores teore-



tiske forståelsesramme har været anvendeligt til at analysere på en lægegruppe på Aalborg Sygehus, der som professionsorganisation er bygget op af indlejrede grupper. Teorien har været anvendelig, fordi vi for eksempel har kunnet identificere såvel suprasystemer som subgrupper, og har set eksempler på, hvordan intergruppe relationer kan komme til udtryk i kommunikationen. Den teoretiske forståelsesramme har vi også kunnet anvende til at begribe, hvorfor kommunikation i en lægegruppe overvejende er social kommunikation og ikke kulturel eller interpersonel kommunikation, samt at vi også empirisk har set, at det kan afhænge af kommunikationstypen, hvilke ressourcer der kommer og kan komme til udtryk. Vi har med en sammentænkning af kommunikationsteori og gruppeteori kunnet udlede betragtninger på, hvordan såvel strukturer som processer kan påvirke ressourceanvendelsen i lægegruppen. Det er ikke givet, at vores teoretiske forståelsesramme ville have været lige så anvendelig på andre organisationsformer som for eksempel mindre bureaukratiske organisationer eller organisationer med færre formelle hierarkier, da vi anser, at de mange titler i sygehuset kan være med til at skabe hierarkier mellem for eksempel overlæge, 1. reservelæge og reservelæge. De formelle hierarkier er således forholdsvist identificerbare i kraft af titlerne, som lægger op til en hierarkisk opbygning, men at de også kan identificeres som betydningsfulde i kommunikationen, er en interessant erkendelse for os.

Vi har i den forbindelse reflekteret over de begrænsninger, vi har oplevet, der er i vores teoretiske tilgang. I analyserne af de tre sekvenser har vi for eksempel oplevet, at der er situationer og reaktioner, som det ikke har været muligt for os at forklare. For eksempel i 1. og 3. sekvens hvor vi diskuterede den ledende overlæges brug af spørgsmål og humor. Kunne der være andre teorier, som kunne være med til at forklare disse situationer, og om der for eksempel kan siges at være et forhold mellem spørgsmålstyper og magt; humor og magt, samt hvordan dette kan påvirke en gruppe? Vi har erfaret, at en forståelse for kommunikation i grupper i forhold til ressourceanvendelsen på det interpersonelle niveau, kan være påvirket af mere end det, vi kan iagttage på det interpersonelle niveau. Når vi for eksempel har set, at der kan være flere potentielle ressourcer end der bliver anvendt, så har det fået os til at overveje, om der anvendes flere ressourcer end vi kan iagttage? Vi åbner således op for den mulighed, at det enkelte gruppemedlem på det intrapersonelle niveau kan anvende både egne og andres ressourcer, som vi ikke kan identificere med vores fokus. Således kan vi ikke udelukke, at det intrapersonelle niveau i forhold til det enkelte gruppemedlems interesser, behov og motiver også har en betydning for såvel kommunikationen som ressourceanvendelsen. I disse overvejelser fremsætter vi dermed også en kritik af vores egen teoretiske definition af ressourcer, for er ressourcer mere end det der kommer til udtryk på det inter-

personelle niveau? Vi har i vores empiriske analyse analyseret og tolket os frem til potentielle og anvendte ressourcer, hvor en kritik kan lyde, at vores undersøgelse har været for baseret på tolkninger. Til denne kritik vil vi svare, at vi har udledt vores tolkninger på baggrund af forskellige data fra henholdsvis spørgeskemaerne, videoobservationerne og gruppeinterviewet, og vi anser, at de tolkninger, vi har kunnet udlede, er rimelige, da de er fremsat på baggrund af såvel teoretisk argumentation som empiriske observationer. Begrebet om menneskelige ressourcer har vi fået konkretiseret gennem specialet, hvor særligt den empiriske analyse har medvirket til, at vi har kunnet forholde det abstrakte ressourcebegreb til et gruppedlemskabs indhold og funktion. De ressourcer, vi har udledt af disse tolkninger, anser vi, er ud af flere mulige. Det er således vores forståelse af lægegruppens menneskelige ressourcer, som vi har udledt ud fra deres gruppedlemskaber, kommunikationssituation og emne. I den forbindelse har vi reflekteret over, at vi har foretaget en identificering og navngivning af de enkelte ressourcer som udenforstående og ikke-medlemmer af lægegruppen, hvorfor vi anser det som muligt, at lægerne kan identificere andre for dem værdifulde og meningsfulde ressourcer og navngive dem i forhold til deres forståelse og kontekst.

I forhold til vores fokus på ressourcer har vi også diskuteret om, det for eksempel er alle ressourcer, den enkelte ønsker at anvende, og hvad er det for dynamikker i gruppen, der kan være med til at påvirke den enkeltes og gruppens ressourceanvendelse. Dette perspektiv kunne vi eventuelt have udledt nogle tolkninger om gruppeniveauets betydning for ressourceanvendelsen, hvis vi havde inddraget teori om psykodynamik eller anden teori om, hvordan psykologiske eller relationelle processer kan påvirke grupper.

Afslutningsvist vil vi her redegøre for den empiriske analyses reliabilitet, validitet og generaliserbarhed. Vi anser, at vi har tilstræbt en reliabilitet ved at redegøre for, hvordan vi har foretaget empiriindsamlingen, samt hvilke formål der har motiveret vores valg. Dette redegør vi for i kapitel 7 om den empiriske metode. Vi beskriver endvidere forløbende i den empiriske analyse, hvad formålet er med de forskellige analysedele, samt hvordan de enkelte analyser hænger sammen og hvad deres relation er til specialets fokus. Undersøgelsens validitet har vi ligeledes været opmærksomme på. I lighed med den teoretiske analyse har vi haft et tæt samarbejde under hele undersøgelsen både i forhold til empiriindsamling og analyse. Særligt i forhold til observationer og afledte tolkninger har vi været opmærksomme på, at tolkninger er individuelle og ikke kan tages for givet men må trække på dokumentation og argumentation. Derfor har vi tilstræbt at være kritiske overfor hinandens tolkninger, og hvilket grundlag var de baseret på; forforståelse, fordomme, observationer eller oplevelser. I det omfang vi ikke har kunnet udlede én

sammenhængende tolkning, har vi beskrevet de refleksioner det har afledt, samt hvilke muligheder vi har set. Således har vi ikke udledt en tolkning for enhver pris, men har tilstræbt at sammensætte de kommunikative enkeltdele til at give en sammenhængende fortolkning. I kraft af vores hermeneutiske tilgang er vi dog bevidste om, at de fortolkninger, vi fremsætter, er blandt flere mulige. Det var også den primære grund til, at vi valgte at afholde et gruppeinterview, hvor vi fik repræsentanter fra lægegruppen til at beskrive, hvad de så i sekvenserne. På denne måde fik vi både af- og bekræftet nogle antagelser og tolkninger, som vi kunne arbejde videre med i den empiriske analyse, hvor vi med inddragelsen af gruppens egne beskrivelser kunne se situationerne fra mere end en vinkel. I forhold til validiteten anser vi endvidere, at det er muligt, at en anden teoretisk tilgang vil åbne op for nye perspektiver, som kan medvirke til at opløse vores sammenhængende fortolkninger. Denne situation vil vi ansue som en mulighed for på ny at udforske problemformuleringen med øje for, at der kan være andre meningsfulde fortolkninger. Den empiriske analyses generaliserbarhed skal ses i forhold til den specifikke lægegruppe, vi har samarbejdet med. Vi udvalgte på baggrund af fire dages videoobservationer tre sekvenser til analysen. Sekvenserne vurderede vi som repræsentative i forhold til emner, kommunikatorer og nexting. Under gruppeinterviewet beskrev den kvindelige 1. reservelæge, at: *"Jamen det er jo som det altid er"*<sup>94</sup>, en udtalelse som de øvrige deltagere i gruppeinterviewet bekræfter verbalt og parasprogligt. På den baggrund har vi en antagelse om, at vi ud fra det empiriske materiale vil kunne udlede generaliserbare forhold om, hvilken betydning denne specifikke lægegruppes kommunikation har for anvendelsen af menneskelige ressourcer under morgenkonferencerne. Vi kan dog ikke udlede generelle betragtninger om lægegruppens kommunikation, da vi kun har set på én type kommunikationssituation, hvor vi antager, at de i deres arbejde har forskellige i forhold til operationer, supervisionssituationer, stuegang, patientsamtale etc. Vi har på baggrund af vores undersøgelse overvejet, at det kunne være interessant at analysere på andre kommunikationssituationer i lægegruppen for at se på, hvordan ressourceanvendelsen er i andre situationer. På den baggrund anser vi, det kunne være muligt at udvikle vores forståelse for, hvorfor og hvordan ressourceanvendelsen afhænger af konteksten forstået som konstellationen mellem kommunikationssituationen, emnet, repræsentativiteter, strukturer og processer.

### Samspillet mellem teori og empiri

Som helhed har samspillet mellem specialets teoretiske og empiriske del styrket vores antagelse om, at en forståelse for kommunikation i grupper kan være inte-

---

<sup>94</sup> Bilag 5: Gruppeinterview

ressant i forhold til en optimeret anvendelse af menneskelige ressourcer. Samspillet har vist os, at det teoretiske begrebsapparat vi udviklede ud fra sammentænkningen af Stewarts kommunikations teori og Alderfers gruppeteori har været anvendeligt i de empiriske analyser. Vi har reflekteret over, om vi ved at anvende teorierne hver for sig ville kunne have fået et lignende overblik og forståelse for sammenhængene mellem begreberne. Det har vi svært ved at forestille os, da samspillet mellem teorierne og i forhold til praksis har medvirket til, at vi har fået en større forståelse for, hvad det er, der kan gøre kommunikation i grupper og anvendelse af menneskelige ressourcer komplekst og flertydigt som følge af interdependte processer og relationer iblandt gruppen og mellem grupper. I den forbindelse har vi også overvejet, hvilken betydning vores empiri har haft for besvarelsen af problemformuleringen. Vi oplevede, at vores teoretiske forståelse blev nuanceret, da vi indledte empiriindsamlingen og analyserne, da vi ved at omsætte begreberne til praksis kunne udlede sammenhænge og tolkninger af givne situationer ud fra vores teoretiske tilgang. Om det også er muligt at omsætte teorien til en meningsfuld tolkning af praksis i andre grupper og andre organisationer vil være interessant at undersøge. En sådan undersøgelse vil for eksempel også kunne åbne op for en sammenligning af, om der kan identificeres forskellige former for social kommunikation i grupper, og om grupper er under lige stor indflydelse af indlejrede hierarkiske grupper og opgavegrupper, og hvad det er der påvirker indflydelsens karakter? En sådan undersøgelse vil også kunne medvirke til en afprøvning af specialets generaliserbarhed, som vi pt. mener, skal vurderes i forhold til, at det er ud fra specifikt teoretisk perspektiv, vi har foretaget undersøgelsen samt et repræsentativt, men dog begrænset empirisk materiale.

Tilbagevendende diskussioner i vores specialesamarbejde har været: *"Holder vi fokus?"*. Diskussionerne har typisk været afledt af nye perspektiver, sammenhænge og opdagelser, som har fristet os til at bevæge os udover fokus. Gennem diskussionerne har vi styrket vores opmærksomhed mod specialets validitet, som har fået os til gentagne gange at stoppe op og rette blikket mod problemformuleringen, vores metoder og reflektere over: *"Gør vi det, vi siger vi gør?"* Disse refleksioner har ikke kun været med, at vi har fokuseret, men har også været med til, at vi fortløbende har vurderet og revurderet vores metodiske tilvalg og fravalg i forhold til undersøgelsens reliabilitet.

## Konklusion

---

Med fokus på grupper, kommunikation i grupper og menneskelige ressourcer har vi gennem en teoretisk undersøgelse og empirisk analyse undersøgt, hvorfor en forståelse for kommunikation i grupper kan være interessant i forhold til en optimeret anvendelse af menneskelige ressourcer.

Ud fra en teoretisk sammentænkning af John Stewarts kommunikationsteori, Clayton Alderfers gruppeteori og Leroy Wells' forståelse af forskellige niveauer i grupper har vi udviklet en teoretisk forståelsesramme om gruppen som kontekst, kommunikation i grupper og menneskelige ressourcer. Med henblik på at undersøge teoriens anvendelighed samt at få både en teoretisk og empirisk funderet forståelse for specialets problemformulering, har vi samarbejdet med en lægegruppe fra Aalborg Sygehus. Det er på denne baggrund vi i nærværende konklusion formulerer, hvilken forståelse vi kan udlede i forhold til en besvarelse af problemformuleringen.

På baggrund af specialets teoretiske undersøgelse anser vi, at en forståelse for kommunikation i grupper kan være interessant, fordi kommunikationen som proces og gruppens relationelle forhold kan have indflydelse på, hvilke ressourcer, der udtrykkes og anvendes. Vi definerer ud fra specialets teoretiske forståelsesramme en gruppe som kompleks i kraft af intergruppe relationer, hvor der kan være interdependens og gensidig påvirkning iblandt gruppen og mellem grupper. En given gruppe kan som system ses som indlejret i et eller flere suprasystemer og har i kraft af gruppemedlemmernes multiple gruppemedlemskaber indlejrede subgrupper (identitetsgrupper og organisatoriske grupper herunder hierarkiske grupper, opgavegrupper). Vi anser, at der som følge af indlejringer og intergruppe rela-

tioner kan være såvel fælles som forskellige interesser i gruppen og mellem grupper, som kan påvirke gruppen som kontekst, og hvilke menneskelige ressourcer der anvendes på det interpersonelle niveau, blandt andet afhængigt af gruppens funktion og mål. Vi forstår endvidere en gruppe som kompleks og dynamisk ud fra et fokus på de kommunikative processer, forstået som interdependent meningsdannende transaktioner mellem gruppemedlemmerne. Vi har udviklet en forståelse for kommunikation i grupper som en transaktionel menings- og identitetsdannende proces, der kan afhænge af gruppemedlemmernes repræsentativitet i forhold til multiple gruppemedlemskaber samt forventninger fra sig selv og andre. Der kan siges at være et interdependent forhold mellem gruppen som kontekst og gruppemedlemmerne som kommunikatorer, hvorfor der i transaktionen kan være gensidige afhængige relationer mellem kommunikationen, gruppemedlemmerne og konteksten i transaktionen set såvel en proces som en relation. Gruppen som kontekst kan siges at rumme indlejrede forståelser, der kan være skabt gennem tidligere kommunikationssituationer, hvor forståelserne relaterer sig til gruppemedlemmernes erfaringer, forventninger, værdier, kategoriseringer, sprog og normer i forhold til hinanden, andre grupper og gruppemedlemmer. De givne forhold kan være med til at påvirke, hvordan gruppen opfatter sig som gruppe, hvordan gruppemedlemmerne kommunikerer, og hvilke menneskelige ressourcer de udtrykker og anvender. En forståelse for kommunikation som en samskabende transaktion mellem gruppemedlemmerne, anser vi, kan være med til at forklare, hvorfor en opmærksomhed omkring en gruppes kommunikation kan være interessant i forhold til en optimeret anvendelse af menneskelige ressourcer, da det er i dette samspil, at ressourcer kan udtrykkes og anvendes på det interpersonelle niveau. Således anser vi, at kommunikationen kan påvirke ressourceanvendelsen i en gruppe, da gruppens medlemmer kan have forventninger til og erfaringer med, hvilke ressourcer der af gruppen anses som interessante og relevante, hvorfor en optimeret anvendelse eventuelt kan blive hæmmet og fremmet af gruppens indlejrede forståelser. Vi anser således, at de menneskelige ressourcer, der anvendes i en given gruppe, kan være påvirket af både relationelle og kommunikative forhold. Med en forståelse for grupper som komplekse og dynamiske samt kommunikation som både menings- og identitetsdannende, anser vi, at det kan afhænge af gruppemedlemmernes kommunikation, om de gennem kommunikationen hæmmer og/eller fremmer en optimeret anvendelse af menneskelige ressourcer i gruppen, og om ressourceanvendelsen er optimal i forhold til gruppens identitet, opgaver og mål. Den kompleksitet, der kan siges at være forbundet med en begribelse af kommunikation i grupper, kan også beskrives som udtryk for gruppemedlemmers indbyrdes forskellighed i forhold til erfaringer og interesser, samt hvordan en gruppes indlejring i givne suprasystemer kan påvirke gruppen. Det betyder, at

kommunikationen kan være påvirket af gruppens indlejrede subgrupper og gruppens indlejring i givne suprasystemer, hvis betydning kan komme til udtryk gennem gruppemedlemmernes repræsentativitet. Kommunikation i grupper kan på denne måde være påvirket af såvel gruppens intergruppe relationer som kommunikative processer i forhold til gruppemedlemmernes sprog og fælles meningsdannelser.

Empirisk har vi set, at både intergruppe relationer og kommunikative processer kan have en betydning for anvendelsen af menneskelige ressourcer i lægegruppen. I den empiriske analyse har vi gennem en analyse af tre videosekvenser fra to morgenkonferencer kunnet udlede, at ressourceanvendelsen i lægegruppen kan ses som påvirket af en konstellation mellem social kommunikation, intergruppe relationer, repræsentativitet, kommunikationens emne og nextingen. I den teoretiske diskussion har vi udviklet en hypotese om, at der kan udledes en sammenhæng mellem, hvilke ressourcer der kan komme til udtryk og anvendes og hvilken kommunikationstype, der er fremtrædende. I den empiriske analyse, har vi set, at der kan være en sammenhæng, da de ressourcer, der bliver udtrykt og anvendt, primært knytter sig til den sociale rolle i lægegruppen. I kommunikationsanalysen har vi ud af gruppemedlemmernes sprog, nexting, kommunikationens emne og repræsentativiteter kunnet udlede, at lægegruppen overvejende anvender social kommunikation under morgenkonferencerne. Kommunikationen har vi set være præget af et sprog med medicinske termer og begreber, som gruppemedlemmerne anvender til at udtrykke deres specialistressourcer, når de på baggrund af faglige beskrivelser og observationer fremlægger faglige vurderinger på det interpersonelle niveau. De forklarer ikke hinanden disse begrebers betydning, og de kan ses som indlejrede forståelser i gruppen. At det er social kommunikation har vi anset ud fra, at gruppens medlemmer i kommunikationen fremstår som interchangeable parts, hvor de reagerer i forhold til hinandens sociale lægerolle og repræsentativitet som lægegruppemedlemmer. I den empiriske analyse har vi endvidere kunnet udlede, at lægernes repræsentativitet i kommunikationen primært er i forhold til lægernes gruppemedlemskaber af organisatoriske grupper, som hierarkiske grupper i forhold til vagtlag og anciennitet samt opgavegrupper i forhold til funktion og opgaver. Endvidere har vi set, at der kan være tale om betydningsfulde afhængige relationer mellem de gruppemedlemmer, som har gruppemedlemskab af de indlejrede hierarkiske subgrupper i forhold til profession i lægegruppen, hvilket vi har kunnet udlede af lægernes fysiske placering under morgenkonferencerne, hvor de hierarkiske subgrupper placerer sig gruppevis ved bordet. Vi har i den forbindelse set, at det er forskellige ressourcer, som medlemmerne af de enkelte hierarkiske grupper udtrykker og anvender afhængigt af deres funktion i lægegruppen. At

der kan være en sammenhæng mellem repræsentativitet, nexting og de ressourcer der udtrykkes og anvendes, har vi for eksempel set ved, at afdelingslægegruppen og 1.reservelægegruppen udtrykker deres ressourcer som vagthavende i forhold til observationer og operationer gennem deres svar og kommentarer, som er med til at få overlægegruppen til at udtrykke deres specialistressourcer, lederressourcer og beslutningstagningsressourcer. Vi har udledt af lægegruppeanalysen, at det enkelte gruppemedlem i kraft af sine multiple gruppemedlemskaber kan siges at have forskellige potentielle ressourcer, men kommunikationsanalysen har vist os, at det under morgenkonferencerne særligt er de ressourcer, der knytter sig til lægegruppemedlemskaber, særligt medlemskaberne af hierarkiske grupper og opgavegrupper, der er interessante for gruppen, da det er disse der efterspørges og anvendes på det interpersonelle niveau.

Ud fra den empiriske analyse har vi set, at forventninger og strukturer i lægegruppen, som for eksempel tid og hierarkier, kan være med til at påvirke kommunikationen og ressourceanvendelsen, hvor kommunikationens emne og nexting kan være med til at påvirke, hvilke subgrupper der er aktive, samt hvilke menneskelige ressourcer der udtrykkes og anvendes på det interpersonelle niveau. En forståelse for lægegruppens kommunikation, anser vi på den baggrund, er interessant i forhold til en optimeret anvendelse af menneskelige ressourcer, da vi anser, at anvendelsen af lægegruppens potentielle ressourcer blandt andet kan ske i forhold til formålet med morgenkonferencerne, lægegruppens opgaver, suprasystemets forventninger og de indlejrede subgruppers interesser. Vi anser således, at en forståelse for, at kommunikation i grupper kan være udtryk for en interdependent kompleks proces, som kan påvirke, hvilke ressourcer der udtrykkes og anvendes, kan være anvendelig til at begribe, at et fokus på ressourcer både kan åbne op for udvikling og interesseforskelle. Dette anser vi som følge af, at en optimeret anvendelse af menneskelige ressourcer er afhængig af, om det giver mening for gruppen, og om ressourceanvendelsen er hensigtsmæssig i forhold til gruppens opgaver og mål, eller om der er for eksempel interesser i subgrupperne som favoriseres. En optimeret ressourceanvendelse, anser vi således, kan blive påvirket af intergruppe relationer, hvor vi anser, at gruppemedlemmers forskellige ressourcer kan medføre såvel udvikling som interessekonflikter.

Gennem specialet har vi konkretiseret og udviklet en forståelse for menneskelige ressourcer, hvor vi indleder med at have en overordnet betragtning på menneskelige ressourcer som udtryk for erfaringer, viden, kompetencer og kvalifikationer med inspiration fra Edith Penrose og Human Ressource Management. Ud fra en sammentænkning af Stewarts og Alderfers teorier udvikler vi en forståelse for



potentielle menneskelige ressourcer ud fra Stewarts begreb om personlige, sociale og kulturelle erfaringer og Alderfers begreb om multiple gruppemedlemskaber. Ressourcerne er potentielle, da det ikke er givet, at gruppemedlemmer gennem kommunikationen repræsenterer alle sine multiple gruppemedlemskaber. Det vil sige, at det er i kommunikationen, når et gruppemedlem repræsenterer gruppe-medlemskab af en konkret gruppe, at en potentiel ressource kan komme til udtryk og har mulighed for at blive anvendt. Vi antager i den forbindelse, at det kan afhænge af repræsentativitet, forventninger, kontekst, emne og kommunikationstype, hvordan og hvilke menneskelige ressourcer, der kan komme til udtryk i kommunikationen mellem gruppemedlemmer. Den empiriske analyse har medvirket til en videreudvikling af vores forståelse for menneskelige ressourcer. Vi ser det for muligt at konkretisere begrebet yderligere ud fra det empiriske materiale og således gøre begrebet mere nærværende i forhold til én given gruppe. Konkretiseringen, anser vi, kan udledes ud fra gruppemedlemmernes repræsentativitet i forhold til et givent gruppemedlemskabs indhold, funktion, opgaver, kompetencer og erfaringer. Vi har for eksempel set, at 1. reservelægerne udtrykker repræsentativitet i forhold til deres opgavegruppemedlemskab som vagthavende, hvor de udtrykker og anvender ressourcer i forhold til observationer, patientkontakt og specialistressourcer. Overlægerne har vi også set udtrykke specialistressourcer, men vi anser, at de har et andet indhold end 1.reservelægerne specialistressourcer. Vi anser, at indholdet er anderledes, da overlægerne med deres hierarkiske gruppemedlemskaber også har beslutningsressourcer og lederressourcer, hvorfor deres specialistressourcer ikke kun anvendes som information, men også som grundlag for faglige beslutninger i gruppen. En anden ressource i lægegruppen har vi benævnt en gruppeidentitetsressource som udtryk for, at gruppemedlemmerne i deres kommunikation kan udtrykke medlemskab af lægegruppen. Denne ressource anser vi, at de udtrykker og anvender, når de for eksempel søger løsninger på fælles opgaver, eller når de omtaler andre grupper, hvor de udtrykker, hvem der er i og udenfor lægegruppen. Vi anser på den baggrund, at menneskelige ressourcer kan blive synlige for andre gennem kommunikationen, idet de udtrykkes på det interpersonelle niveau, hvorved det kan blive muligt for gruppen at anvende ressourcerne til givne formål. I det ressourcerne bliver synlige, antager vi, at en identificering og herefter optimering kan finde sted, som eventuelt kan medvirke til at hæve kvaliteten af en gruppes opgaveløsning, hvis ressourcerne er meningsfulde i forhold til gruppens funktion og mål. En optimeret anvendelse af menneskelige ressourcer i grupper kan således også afhænge af funktion og mål, da det skal være meningsfuldt for hele gruppen og ikke kun for enkelte subgrupper, at flere potentielle ressourcer bringes til anvendelse.

Specialet har bidraget med en forståelse, for hvorfor kommunikation i grupper kan være interessant i forhold til en optimeret anvendelse af menneskelige ressourcer. Forståelsen åbner nu op for nye spørgsmål og perspektiver på værdien af og anvendelsen af menneskelige ressourcer. Vi har for eksempel gjort os visse metodiske overvejelser i forhold til; Hvordan er det muligt at skabe en optimeret anvendelse af menneskelige ressourcer i praksis? Hvordan kan en optimeret anvendelse styrkes gennem ledelse? Hvordan kortlægger gruppen de interessante og relevante ressourcer, og hvordan kan gruppen tage højde for interesser i subgrupper og suprasystemer i en sådan proces?

Vi markerer med konklusionen en foreløbig afslutning på vores rejse gennem et betydningsfyldt univers, hvor ovenstående kan ses som det stjernebillede, vi har undersøgt på rejsen. Med et mere nuanceret blik for kommunikation i grupper og menneskelige ressourcer har vi allerede set nye stjerner, der kan give stjernebilledet nye dimensioner. Eller måske kan åbne op for helt nye stjernebilleder?

## Litteratur

---

ALDERFER, CLAYTON P. & SMITH, KEN K. (1982). "Studying intergroup relations embedded in organizations" i: *Administrative science quarterly*, Volume 27. Cornell University.

ALDERFER, CLAYTON P. & WELLS, LEROY JR. (1998). "The effects of ethnicity on the quality of student life: An embedded intergroup analysis/editors note" i: *The Journal of Applied Behavioural Science*. Volumen 34. Arlington.

ALDERFER, CLAYTON P. (1976). "Change processes in organizations" i: DUNNETTE, MARVIN D. *Handbook of industrial and organizational psychology*. Rand McNally College Publishing Company.

ALDERFER, CLAYTON P. (1986). "An intergroup perspective on group dynamics" i: LORSCH, JAY W. *Handbook of organizational behaviour*. Prentice-Hall, Inc.

ALDERFER, CLAYTON P.; ALDERFER, CHARLEEN J.; BELL, ELLA L. & JONES, JIMMY. (1992). "The race relations competence workshop: Theory and results" i: *Human Relations*. Volumen 45. New York.

ALDERFER, CLAYTON P.; DRASGOW, FRITZ; MORGAN, DAVID R. & TUCKER, ROBERT C. (1983). "Black and white cognitions of changing race relations in management" i: *Journal of occupational behaviour*, Volume 4. John Wiley & Sons, Inc.

ALRØ, HELLE & KRISTIANSEN, MARIANNE (1997). *Kan du se, hvad jeg sagde? – mennesker ansigt til ansigt*. Forlaget Holostic

ALRØ, HELLE & KRISTIANSEN, MARIANNE. (1997a). "Mediet er ikke budskabet" i: ALRØ, HELLE & DIRCKINCK-HOLMFELD (red.). *Videoobservation*. Aalborg Universitetsforlag.

ALRØ, HELLE & KRISTIANSEN, MARIANNE. (2002). *Supervision – som dialogisk læreproces*. Aalborg Universitetsforlag.

ANDERSEN, JOHN E. (1991). "Sprogets takt og tone" i: HANSEN, ERIK (red). *Aud X – Dansk før, nu – og i fremtiden*. Forlaget Amanda.

BONNER, LIS, LUND, KLAUS & MELDGAARD, KIRSTEN (2000): *Human Resource Management – fremtidens vinderkriterium*. Børsens Forlag A/S.

BURR, VIVIVAN (1999). *An introduction to Social Construction*, Routledge, 5. oplag.

COLLIN, FINN & KØPPE, SIMO (red) (1998): *Humanistisk Videnskabsteori*. DR Multimedie.

COOPER, CARY L. (1975). "Armchair speculation, data collection and theory building about group processes" i: COOPER, CARY L. *Theory of group processes*. John Wiley & Sons, Inc.

Den Almindelige Danske Lægeforening (2002). *Lægekultur og kollegialitet*

DREJER, ANDERS & RIIS, JENS OVE (2000). "Virksomhedens kompetencer og viden" i: *Børsens ledeshåndbøger* på [www.borsenhandboger.dk/handboger/40/index.html](http://www.borsenhandboger.dk/handboger/40/index.html)

FELLMAN, BRUCE (2002). "Business with a twist" i: *Yale alumni Magazine* [www.yalealumnimagazine.com/issues/02\\_03/SOM.html](http://www.yalealumnimagazine.com/issues/02_03/SOM.html)

FREY, LAWRENCE R. (1999). *The handbook of group communication theory and research*. SAGE Publications, Inc.

GILLETTE, JONATHON & MCCOLLOM, MARION. *Groups in context – A new perspective on group dynamics*. University Press of America, Inc.

GRAM, SANNE (2003). "Lægemangel vil fortsætte i 15 år" i: Jyllands-Posten den 17. juli 2003.

KATZ, DANIEL & KAHN, ROBERT L. (1978). *The social psychology of organizations* 2ed. John Wiley & Sons, Inc.

KRISTIANSEN, MARIANNE & BLOCH-POULSEN, JØRGEN (1997). *I mødet er sandheden – en videnskabsteoretisk debatbog om engageret objektivitet*. Aalborg Universitetsforlag.

KRISTIANSEN, MARIANNE & BLOCH-POULSEN, JØRGEN (2000). *Kærlig rummelighed i dialoger – om interpersonel organisationskommunikation*. Aalborg Universitetsforlag.

KRISTIANSEN, MARIANNE & BLOCH-POULSEN, JØRGEN (2003) *Videnskabsteoretiske problemer – systemets krav og forventninger*. Materiale udleveret på workshop 11.11.2003 på kommunikationsstudiet, AAU.

KRISTIANSEN, SØREN & KROGSTROP, HANNE KATHRINE. (1999). *Deltagende observation*. Hans Reitzels Forlag.

KROGAGER, PER (2001). *Den excellente HR-funktion er virksomhedsspecifik*. Systime A/S.

KVALE, STEINAR (2000). *Interview – En introduction til det kvalitative forskningsinterview*. Hans Reitzels Forlag

LARSEN, HENRIK-HOLT (august 2000). *Human Ressource Management i modlys – spydspidser og dilemmaer*

LARSEN, KLAUS ( 7. juli 2003). *Har du kysset din han-elefant i dag?* I: Ugeskrift for Læger

LARSEN, KLAUS (10. juni 2002). *Ned på jorden – ind på afdelingen* I: Ugeskrift for Læger

LØWENDAHL, DORTHE HEIN (2004). "Læger indberetter fejl" I: Jyllands-Posten 4. februar 2004.

MADSEN, GITTE (2003). "Veje fyger til i begge retninger" i: BECH, JØRGEN & DRAGSTED, VIBEKE (red). *IQ 2003 - Tema forårsmøde 26. maj om lægekultur – kollegialitet og arbejdsglæde*. Lægekredsforeningen for Roskilde Amt.

MCCOLLOM, MARION (1995). "Group formation: Boundaries, leadership, and culture" i: GILLETTE, JONATHON & MCCOLLOM, MARION. *Groups in context – A new perspective on group dynamics*. University Press of America, Inc.

MINTZBERG, HENRY (1983). *Structure in fives: designing effective organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

MOGENS, MAX-CHRISTENSEN (2003). "Lægemangel – eller mangel hos læger?" i: Jyllands-Posten den 16. juli 2003.

MUMBY, DENNIS K. & STOHL, CYNTHIA (1996). "Disciplining Organizational Communication Studies" i: *Management Communication Quarterly*, Vol. 10, No. 1, Sage Publications, Inc.

PENROSE, EDITH (1995). *The theory of the growth of the firm*. Oxford University Press.

POOLE, MARSHALL SCOTT (1999). "Group communication theory" i: FREY, LAWRENCE R. *The handbook of group communication theory and research*. SAGE Publications, Inc.

PUTNAM, LINDA L. & STOHL, CYNTHIA. (1996). "Bona fide groups" i: HIROKAWA, RANDY Y. & POOLE, MARSHALL SCOTT. *Communication and group decision making*. Sage Publications, Inc.

RUGMAN, ALAN M. & VERBEKE, ALAIN (2002). "Edith Penrose's contribution to the resource-based view of strategic management" i: *Strategic Management Journal*, Aug 2002;23, 8. Wiley InterScience

SMITH, KENWYN K. & BERG, DAVID N. (1997). *Paradoxes of Group Life. Understanding Conflict, Paralysis, and Movement in Group Dynamics*. The New Lexington Press, San Francisco.

STATENS HUMANISTISKE FORSKNINGSRÅD (1992). *Dansk standard for udskrifter og registrering af talesprog*.

STEWART, JOHN & LOGAN, CAROLE (1993). *Together. Communicating Interpersonal*. 4. edition, McGraw-Hill, Inc.

STEWART, JOHN (1995). *Language as Articulate Contact. Toward a Post-semiotic Philosophy of Communication*. State University of New York

STEWART, JOHN (ed.) (1996). "The symbol model vs. Language as Constitutive Articulate Contact" i: *Beyond the Symbol model. Reflections on the Representational Nature of Language*. State University of New York

STEWART, JOHN (ed.) (2002). "Defining Communication and Interpersonal Communication" i: *Bridges Not Walls. A book about Interpersonal Communication*. 8. edition. The McGraw-Hill Companies, New York.

SUNDHEDSSTYRELSEN (2003). *Lægeprognose – Udbudet af læger 2000-2025*. På [www.sst.dk](http://www.sst.dk) i august 2004.

THOMAS, DAVID A. & ELY, ROBIN J. (2002). "Making Differences Matter. A New Paradigm for Managing Diversity" i: *Harvard Business Review on Managing Diversity*. Harvard Business School Press.

VINGE, SIDSEL (2003). "Organisering og Reorganisering af Medicinsk Arbejde på Sygehuse" i: *Researcher Development Center RDC. Ph.d.-serie 9. 2003*. Samfundslitteratur. Handelshøjskolen, København

WELLS, LEROY JR. (1985). "The group-as-a-whole perspective and its theoretical Roots" i: COLMAN, ARTHUR D. & GELLER, MARVIN H. (eds.). *Group Relations Reader 2*. A. K. Rice Institute.

WELLS, LEROY JR. (1995). "The group as a whole: A systemic socioanalytic perspective on interpersonal and group relations" i: GILLETTE, JONATHON & MCCOLLOM, MARION. *Groups in context – A new perspective on group dynamics*. University Press of America, Inc.

## Baggrundslitteratur

ALDERFER, CLAYTON P. (1970). "Understanding laboratory education: an overview" i: *Monthly Labor Review*, december

ALDERFER, CLAYTON P. (1995). "Staff authority and leadership in experiential groups" i: GILLETTE, JONATHON & McCOLLOM, MARION. *Groups in context – A new perspective on group dynamics*. University Press of America Inc.

ALDERFER, CLAYTON P. (1998). "Understanding embedded intergroup relations: A comment on Yammarino and Jung" i: *The Journal of Applied Behavioural Science*. Volumen 34. Arlington.

BAKKA, JØRGEN FRODE & FIVELSDAL, EGIL (2000). *Organisationsteori. Struktur, kultur og processer*. 3.udgave, 5.oplag, Handelshøjskolens Forlag .

BECH, JØRGEN og DRAGSTED, VIBEKE (2003). "Fik lægerne et bedre psykisk arbejdsmiljø?" i: BECH, JØRGEN & DRAGSTED, VIBEKE (red). *IQ 2003 - Tema forårsmøde 26. maj om lægekultur – kollegialitet og arbejdsglæde*. Lægekredsforeningen for Roskilde Amt.

BRYGMAN, KAREN (2004). *Undskyld forstyrrelsen - her kommer de yngre læger*. På [www.dadlnet.dk](http://www.dadlnet.dk) marts 2004

DRAGSTED, VIBEKE (2003). "Kulturhistorie" i: BECH, JØRGEN & DRAGSTED, VIBEKE (red). *IQ 2003 - Tema forårsmøde 26. maj om lægekultur – kollegialitet og arbejdsglæde*. Lægekredsforeningen for Roskilde Amt.

EISENBERG, ERIC M. & GOODALL, H. L. (1997). *Organizational Communication: balancing creativity and constraint*. New York. St. Martin's Press.

ERIKSEN, HENRIK & ULRICHSEN, HELLE (1991). *Tre kulturer i hospitalssektoren. Sygepleje-, administrations- og lægesøjle*. Handelshøjskolens Forlag. Nyt Nordisk Forlag. København.

FØLLESDAL, DAGFINN, WALLØE, LARS og ELSTER, Jon (1999). *Politikens bog om Moderne Videnskabsteori*. Universitetsforlaget A/S Oslo



JABLIN, M., PUTNAM, LINDA L., ROBERTS, KARLENE H. & PORTER, LYMAN W. (ed) (1987). *Handbook of Organizational Communication, An Interdisciplinary Perspective*. Fredric Sage Publications, 1987.

KØBENHAVNS LÆGEFORENING (2003). *Lægen*. Medlemsblad, marts, nr. 4, 21. årgang

PUTNAM, LINDA & PAGONOWSKY, MICHAEL E. (ed) (1983). *Communication and Organizations. An Interpretive Approach*. Beverly Hills, California: Sage Publications

ULRICH, DAVID (1997): *Human Ressource Champions. The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

VINGE, SIDSEL (2003). "Appetitvækker til Debatmøde" i: BECH, JØRGEN & DRAGSTED, VIBEKE (red). *IQ 2003 - Tema forårsmøde 26. maj om lægekultur – kollegialitet og arbejdsglæde*. Lægekredsforeningen for Roskilde Amt.

WEICK, KARL (1979). *The Social Psychology of Organizing*. Reading, Mass. Addison-Wesley.

WELLS, LEROY JR. (1998). "Consultants as nautical navigators: A metaphor for group takers" i: *The Journal of Applied Behavioral Science*. Volume 34. Arlington.

## Websites

Om medicinstudiet:

<http://www.r-u-e.dk/u-og-e/laege.asp>

Om speciallægeuddannelsen:

<http://www.sundhedsstyrelsen.dk/Uddannelse/Laeger.aspx?lang=da>

Fremtidens speciallæge. Betænkning fra Speciallægekommisionen. Betænkning nr. 1384. Maj 2000. <http://www.im.dk/publikationer/speciallaege/index/htm>

Om Aalborg-Sygehus:

[www.aalborg-sygehus.dk](http://www.aalborg-sygehus.dk)

Om Nordjyllands Amt:

<http://www.nja.dk/Serviceomraader/SundhedOgSygehuse/DeNordjyskeSygehuse/LedelsesstrukturenPaaDeNordjyskeSygehuse.htm>

Om SOM  
[www.mba.yale.edu](http://www.mba.yale.edu)

[www.yalealumnimagazine.com/issues/02\\_03/SOM.html](http://www.yalealumnimagazine.com/issues/02_03/SOM.html)